

Destination Management Systems

Le système TOMAS doit-il être adopté par Diablerets Tourisme?

Travail de Bachelor pour l'obtention du Bachelor of science HES-SO en Tourisme

Déposé le 8 juillet 2012 à Sierre

Réalisé par

Odile Gardiol

Professeur responsable

Roland Schegg

Professeur à la HES-SO Valais,
Domaine Economie et Services

Expert

Andreas Banholzer

Directeur de l'Office du
Tourisme du canton de Vaud

HES-SO Valais
Domaine Economie & Services, filière Tourisme

Résumé

A l'heure où la compétition entre les destinations prend de plus en plus d'ampleur, il est primordial pour un office du tourisme de positionner ses produits sur un maximum de canaux de distribution. Face aux plateformes de réservation en ligne, un office du tourisme doit donner toutes les chances à la destination d'être visible. Actuellement, Diablerets Tourisme souhaite réintégrer un système de réservation en ligne, TOMAS, afin d'être concurrentiel et de répondre à la demande des clients. TOMAS est-il le système adéquat? A-t-il des chances de succès?

Un examen de la situation actuelle par rapport à la distribution électronique de prestations touristiques et la réservation en ligne, au rôle de l'office du tourisme et aux facteurs de succès d'un système de réservation permet de poser le cadre théorique de ce travail. Pour l'aspect concret lié à la réalité du terrain, des interviews de professionnels du tourisme, des questionnaires auprès des différents offices utilisant TOMAS ainsi qu'auprès des hôteliers de la station des Diablerets ont été réalisés. Le but était de cerner au mieux le système TOMAS afin de pouvoir ensuite élaborer quelques recommandations à l'attention de Diablerets Tourisme.

Malgré le fait que le succès des Destination Management Systems (DMS) fasse débat, des signes montrent clairement que le rôle d'un office du tourisme est amené à changer et qu'un système de réservation efficace a sa place dans ce contexte. Cette dimension concerne directement Diablerets Tourisme qui devra intégrer cet élément dans ses réflexions pour le futur.

Mots clés: Destination Management System, réservation en ligne, Destination Management Organisation, TOMAS

Avant-propos et remerciements

Diablerets Tourisme a subi au cours des derniers mois des changements organisationnels qui ont remis en question ses objectifs et son rôle au sein de la station des Diablerets. Les prestataires de la destination ont perdu confiance et Diablerets Tourisme ne joue pas pleinement le rôle qui devrait être le sien. Rapidement, la nouvelle direction a mis le doigt sur les points faibles de l'office du tourisme et m'a demandé, dans le cadre de mon stage, d'étudier l'un de ces points, à savoir l'absence d'un système de réservation. TOMAS était utilisé jusqu'en 2011 puis, suite à un manque d'information et de soutien de la part de l'office, a été abandonné par les hôteliers et par l'office lui-même.

L'objectif de ce travail est de présenter à Diablerets Tourisme un état des lieux concernant la réservation en ligne et de montrer d'un point de vue objectif quels seraient les avantages et inconvénients pour l'office de réintégrer TOMAS.

La documentation utilisée pour atteindre cet objectif est diverse. De la littérature issue de spécialistes du tourisme, des rapports, des interviews et des questionnaires auprès des offices du tourisme utilisant TOMAS sont les outils qui m'ont aidée à réaliser ce travail.

La principale difficulté rencontrée dans la réalisation de cette étude a été la récolte d'informations sur le terrain. En effet, le taux de réponse au questionnaire a été plus faible que prévu et les demandes d'informations spécifiques (chiffres) ont été difficiles à obtenir de la part des destinations, voire impossible. Les destinations ayant une stratégie de vente intéressante n'ont pas souhaité répondre à mes questions ou dévoiler leurs chiffres ce qui a compliqué les résultats de la recherche. J'ai dû m'appuyer plus largement sur la littérature que sur la pratique notamment concernant les facteurs de succès du système.

Je tiens à remercier les personnes sans lesquelles ce travail n'aurait pu aboutir; Andreas Banholzer, Pierre-Alain Morard et Julien Jolidon de m'avoir consacré du temps pour un entretien. Merci à Guido Jungen pour son interview, son aide et ses renseignements sur TOMAS. Un grand merci également à Myriam Pichard et à l'équipe de Diablerets Tourisme.

Je remercie tous les offices du tourisme qui ont répondu à mon questionnaire ainsi qu'à mes nombreux e-mails.

Un grand merci également à Roland Schegg qui m'a suivie et a été d'une grande aide durant ces quatre mois pour la réalisation de ce travail.

Finalement, merci à ma famille ainsi qu'à mes proches pour leur soutien tout au long de ces quelques mois.

Table des matières

Résumé.....	i
Avant-propos et remerciements	ii
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures	viii
Liste des abréviations	ix
Introduction.....	1
1 Revue littéraire: la distribution électronique.....	2
1.1 Les canaux de distribution dans le milieu touristique.....	2
1.1.1 Rôle de l'office du tourisme remis en question.....	3
1.2 Le rôle des TIC dans le tourisme.....	4
1.2.1 Défis de la distribution électronique pour les destinations.....	7
1.2.2 Les DMS.....	9
1.2.3 Rôle des DMS pour les DMO.....	9
1.3 Facteurs de succès d'un DMS.....	11
1.4 La réservation en ligne	15
1.5 Les principaux systèmes de réservation/DMS	16
1.5.1 TOMAS.....	16
1.5.2 Desklime.....	18
1.5.3 Switzerland Travel Center.....	18
1.5.4 ReServer	19
1.5.5 Les plateformes de réservations en ligne.....	19
2 Diablerets Tourisme.....	21
2.1 Besoins de l'Office en matière de système de réservation	21
3 Partie empirique: enquête dans le milieu touristique.....	23
3.1 Objectifs de l'étude et question de recherche.....	23
3.1.1 Méthodologie	23
3.2 Présentation et analyse des résultats.....	24

3.2.1	Interviews des DMO	24
3.2.1.1	Villars Tourisme.....	24
3.2.1.2	Leysin Tourisme	25
3.2.1.3	Office du Tourisme du canton de Vaud.....	26
3.2.2	Synthèse des interviews des DMO	27
3.2.3	Interview de TOMAS.....	28
3.2.4	Questionnaire auprès des DMO.....	29
3.2.5	Synthèse des résultats	36
3.2.6	Questionnaire auprès des hôteliers des Diablerets.....	37
3.2.7	Synthèse des hôteliers	38
3.3	Facteurs de succès de TOMAS	38
3.3.1	Concernant la DMO et la destination	39
3.3.2	Concernant le DMS	39
3.4	Best practices.....	39
3.4.1	Les destinations où une stratégie est en place	41
3.4.2	Les destinations où TOMAS est moins bien exploité	42
3.4.3	Synthèse	43
3.5	Discussion finale.....	44
3.5.1	Risques/ faiblesses de TOMAS	44
3.5.2	Opportunités/forces de TOMAS.....	45
4	Intégration de TOMAS à Diablerets Tourisme.....	46
4.1	Conseils	46
4.2	Opportunités/avantages pour Diablerets Tourisme.....	47
4.3	Risques/menaces pour Diablerets Tourisme	47
	Conclusion	49
	Références	51
	Annexes.....	54
	Annexe I Questionnaire en ligne envoyé aux DMO.....	54
	Annexe II Questionnaire et résultats des hôteliers des Diablerets.....	56

Annexe III Interview JOLIDON Julien.....	59
Annexe IV Interview MORARD Pierre-Alain.....	63
Annexe V Interview BANHOLZER Andreas	69
Annexe VI Interview JUNGEN Guido	75
Annexe VII Interface classique de réservation TOMAS pour le client.....	81
Annexe VIII Site internet de Bâle Tourisme.....	82
Annexe IX Site internet de Flims/Laax/Falera	84
Annexe X Site internet de Villars Tourisme	86
Annexe XI Site internet de Morges RégionTourisme.....	87

Liste des tableaux

Tableau 1 Analyse SWOT de TOMAS	17
Tableau 2 Chiffres clés des DMO	40

Liste des figures

Figure 1 Proportion des réservations via les OT	3
Figure 2 Rôle d'internet dans l'organisation d'un voyage.....	5
Figure 3 Tendances du marché du voyage en ligne en Europe	6
Figure 4 Modèle explicatif pour l'adoption d'un DMS par les fournisseurs d'hébergement	12
Figure 5 Les tendances dans la distribution hôtelière suisse 2002 – 2010	20
Figure 6 Importance des tâches pour l'OT	30
Figure 7 Raisons de l'adoption de TOMAS	31
Figure 8 Utilisation principale de TOMAS.....	32
Figure 9 Les 5 fonctionnalités les plus utiles de TOMAS.....	32
Figure 10 Facteurs importants pour la réussite de l'intégration de TOMAS	33
Figure 11 Motivations des prestataires à intégrer TOMAS	34
Figure 12 Réticences des prestataires à intégrer TOMAS	34
Figure 13 Satisfaction par rapport à TOMAS	35

Liste des abréviations

DMO	Destination Management Organisation
DMS	Destination Management System (comme TOMAS ou Deskline)
DT	Diablerets Tourisme
HRS	Hotel Reservation Service
IDS	Internet Distribution System (plateforme de réservation en ligne comme Booking.com ou HRS)
OT	Office du Tourisme
OTV	Office du Tourisme du canton de Vaud
TIC	Technologie de l'information et de la communication

Introduction

Le secteur touristique et plus particulièrement les offices du tourisme se trouvent de plus en plus confrontés à la concurrence entre destinations et se doivent d'être compétitifs. Pour ce faire, la destination doit développer sa présence sur les différents canaux de distribution. Un Destination Management System (DMS) est un des outils permettant de le faire.

Diablerets Tourisme (DT) souhaite réintégrer un système de réservation, TOMAS, afin de pouvoir proposer à ses clients un outil de réservation et être autonome dans la vente de certaines prestations pour pouvoir rester concurrentiel. La question que se pose cet office du tourisme est la suivante: TOMAS est-il le système adéquat?

Le but principal de ce travail est d'apporter un éclairage sur l'importance pour un office du tourisme de travailler avec un système de réservation et dans le cas de Diablerets Tourisme, le système TOMAS.

Pour atteindre cet objectif et proposer une solution à DT, il a été nécessaire d'effectuer une recherche élargie sur le sujet. Le premier chapitre de ce travail est un état des lieux sur la distribution électronique. La réservation en ligne, l'importance des DMS pour les Destination Management Organisation (DMO), les facteurs de succès d'un DMS ainsi que les différents DMS sont présentés. Le deuxième chapitre présente brièvement DT ainsi que ses besoins en matière de système de réservation. Le troisième chapitre est la partie empirique de ce travail. Il s'agit d'une enquête dans le milieu touristique concernant le système TOMAS au moyen d'interviews de professionnels de la branche et d'un questionnaire auprès des DMO. Pour terminer, le quatrième chapitre émet quelques recommandations pour DT afin de mettre toutes les chances de son côté en cas d'intégration du système TOMAS.

1 Revue littéraire: la distribution électronique

La commercialisation des produits touristiques peut s'effectuer via différents canaux, directs ou indirects. Des intermédiaires peuvent être présents ou non dans cette chaîne de distribution. Parmi ces canaux se trouve la réservation en ligne. C'est autour de cette dernière que s'articule cette revue littéraire.

Un aperçu des canaux de distribution sera présenté puis le travail se penchera sur le rôle de l'Office du Tourisme (OT) dans la distribution touristique ainsi que le rôle des nouvelles technologies dans ce processus de distribution. Un tour d'horizon des principaux défis de la distribution électronique sera effectué. Finalement, le travail présentera les DMS, leur rôle pour les DMO, leurs facteurs de succès pour finir par une présentation des principaux DMS.

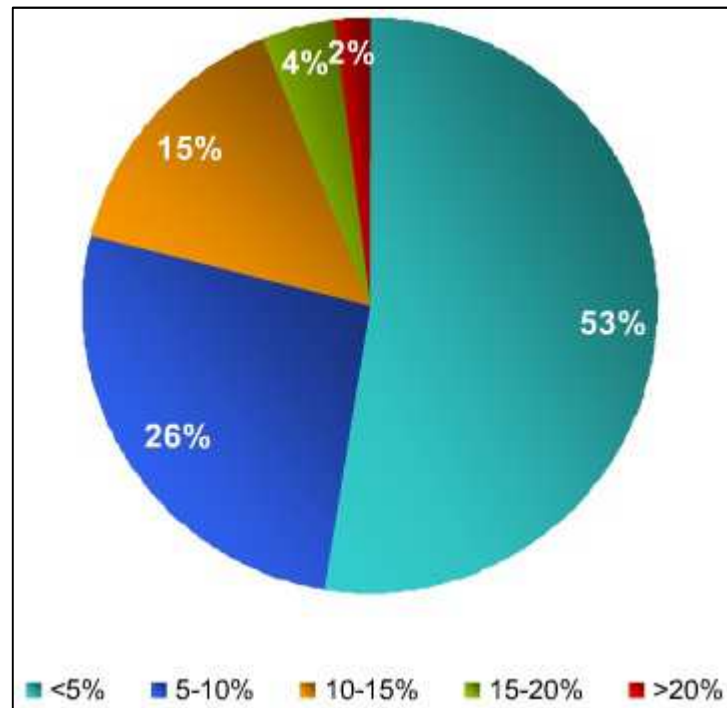
1.1 *Les canaux de distribution dans le milieu touristique*

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont bouleversé l'organisation touristique et ont forcé tous les organismes à repenser leurs stratégies de communication, de positionnement sur le marché et de distribution. Le touriste a changé ses habitudes concernant le processus de recherche d'information et de réservation. Cela a forcé les acteurs touristiques à s'adapter et à repenser le processus de distribution. (Larpin & Schegg, 2012, pp. 3-4)

Selon une étude menée entre décembre 2011 et janvier 2012 (Fux & Schegg, 2012), les canaux de distribution directs tels que le téléphone, le fax, les e-mails, la réservation directe sur le site de l'hôtel sont les moyens de distribution qui dominent dans l'hôtellerie suisse ainsi qu'autrichienne et allemande. Toutefois, l'importance de ces canaux diminue de plus en plus. D'après l'étude réalisée, 67% des réservations en Suisse étaient traitées à travers des canaux de distribution directs en 2011. Les canaux de distribution traditionnels tels que le courrier, le téléphone, les agences de voyage sont en baisse. En effet, la distribution effectuée via ces canaux a diminué de plus de 30%. En revanche, une réservation sur quatre a été effectuée via un canal de réservation en ligne. Selon les estimations de cette étude, les réservations en ligne ont généré, en Suisse, en Allemagne et en Autriche, un chiffre d'affaire de 7,6 milliards d'euros. Quant à elle, la réservation via les plateformes de réservation en ligne (IDS) ne cesse de croître. En effet, ces plateformes ont doublé le nombre de réservations en deux ans en passant de 5.7% en 2008 à 13.6% en 2011. (Allemann, Fux, & Schegg, 2011, p. 5)

D'après une étude récente menée auprès des membres d'hotelleriesuisse (Allemann, Fux, & Schegg, 2010, pp. 26-29), dans 53% des hôtels, moins de 5% des réservations sont générées par les offices du tourisme. Pour 20% des hôtels, la contribution se situe entre 10% et 20%. (Figure 1) Il a également été constaté que les organisations touristiques jouent un rôle plus important pour les établissements de basse catégorie.

Figure 1 Proportion des réservations via les OT



Source: (Allemann, Fux, & Schegg, 2010, p. 26)

1.1.1 Rôle de l'office du tourisme remis en question

Les attributions classiques d'un office du tourisme sont les suivantes:

- Fournir de l'information et assurer quelques tâches marketing, principalement de la promotion à travers les médias de masse (Buhalis & Jun, 2011, p. 23)
- Fournir des conseils aux clients et à la branche touristique (Buhalis & Jun, p. 23)
- Créer et distribuer des brochures, flyers, etc. (Buhalis & Jun, p. 23)
- Coordonner les initiatives locales (Buhalis & Jun, p. 23)
- Représenter les intérêts des parties prenantes et développer et maintenir les relations entre la DMO et les parties prenantes et entre les prestataires également. (Beritelli, Bieger, & Laesser, 2009, p. 312)
- Définir la stratégie y compris la planification (Beritelli, Bieger, & Laesser, 2009, p. 312)

Actuellement, ce rôle de la DMO peut être remis en question. Avec les technologies actuelles, notamment les systèmes de réservation, la stratégie et le rôle de l'office doit être repensée. (Beritelli, Bieger, & Laesser, 2010, pp. 16-17)

Le World Tourism Organization reconnaît également le rôle et les responsabilités grandissantes des DMO en affirmant: "Though DMOs have typically undertaken marketing activities, their remit is becoming far broader, to become a strategic leader in destination development." (World Tourism Organization, 2007, p. 2).

D'autre part, une étude menée en 2008 auprès des hôteliers suisses (Allemann & Schegg, 2009, p. 30) a montré que 60% d'entre eux souhaiteraient que l'organisation touristique s'implique de manière active dans la distribution, notamment pour stimuler la demande en basse saison. Ces résultats sont particulièrement intéressants car ils ne sont influencés ni par la catégorie de l'hôtel ni sa situation géographique. Cela montre donc un intérêt général de la part des hôteliers à ce que l'office joue un rôle plus important dans la distribution.

La part de marché des DMS locaux par rapport aux nuitées de la destination est comprise entre 0.5% et 3.8%. Cela démontre une fois de plus que le rôle des organisations touristiques est encore modeste au niveau de la vente. (Rey & Schegg, 2009, p. 29).

Finalement, c'est en observant ce qu'il se passe dans les grandes destinations que ces changements de rôle de l'office du tourisme, des DMO, sont confirmés. Par exemple, la promotion, le marketing et la vente de la destination touristique Flims Laax Falera est assurée par le Weisse Arena Gruppe qui possède les remontées mécaniques, des hôtels, bien d'autres infrastructures, ainsi qu'une compagnie de management. Leur stratégie est clairement axée vente (Weisse Arena Gruppe, 2011, p. 23). Bien entendu, il s'agit ici d'un cas un peu particulier de gestion qui mériterait une étude approfondie. Cependant, ce type d'exemple ainsi que les études menées sur le sujet (Allemann & Schegg, 2009, Beritelli, Bieger & Laesser, 2010) montrent que la gestion des destinations et le rôle des offices sont en train de changer.

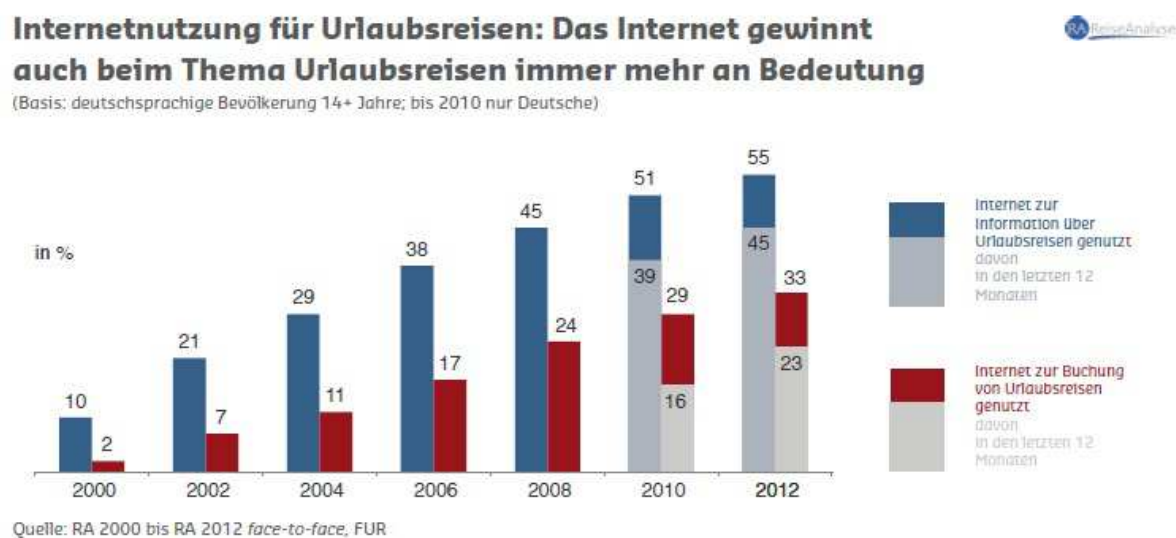
1.2 Le rôle des TIC dans le tourisme

La compétition s'intensifie entre les destinations, les hôtels, les prestataires touristiques de manière générale. Avec l'arrivée d'internet et les avancées technologiques, il ne suffit plus d'offrir un bon produit, encore faut-il savoir le vendre, communiquer, se faire connaître. Bref, se faire une place dans la jungle internet. Les TIC

ont permis à tout un chacun d'avoir accès au consommateur. Le petit hôtelier aussi bien que la grande chaîne hôtelière ont les mêmes outils pour atteindre le client. Bien entendu, il faut un budget assez conséquent afin de pouvoir utiliser au mieux ces nouvelles technologies. Toutefois, il existe de plus en plus d'outils gratuits qui permettent de communiquer sur les produits.

Les TIC occupent à l'heure actuelle une place de plus en plus importante dans le domaine touristique et notamment en ce qui concerne les réservations. En Allemagne par exemple, en 2010, 51% de la population s'est informé sur internet pour un voyage et 29% de la population a utilisé internet pour effectuer une réservation. (Figure 2)

Figure 2 Rôle d'internet dans l'organisation d'un voyage

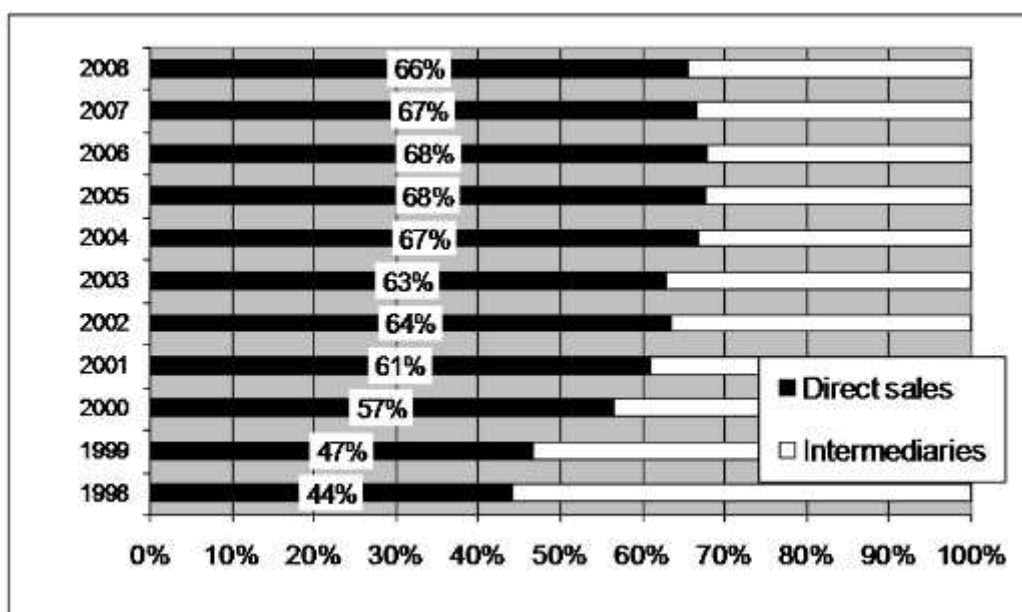


Source: (Verband Internet Reisevertrieb, 2012)

Le secteur touristique ne peut échapper à la remise en question de ses stratégies marketing et de distribution. Le tourisme est l'un des leaders du commerce électronique notamment grâce à sa dématérialisation. Le client n'a plus besoin d'agence de voyage ni d'intermédiaire classique, il peut traiter directement avec le fournisseur de service. (Larpin & Schegg, 2012, p. 4)

Le graphique suivant (Figure 3) confirme cette tendance. Il montre l'évolution des tendances du marché du voyage en ligne en Europe. Les intermédiaires sont peu à peu supprimés et la vente en ligne directe prend plus d'importance.

Figure 3 Tendances du marché du voyage en ligne en Europe



Source: (Marcussen, 2009)

D'après une étude portant sur les TIC en tant qu'outil d'innovation touristique (Larpin & Schegg, 2012, pp. 6-14), les formulaires de contact, les réservations en ligne et les brochures sous forme électronique sont trois options utilisées fréquemment. Toujours d'après cette étude, les espaces destinés aux fournisseurs ou clients fidèles ne sont pas très développés. L'étude a démontré une forte utilisation en Suisse (par rapport à la France) du site internet des destinations pour mettre à disposition des brochures en ligne et permettre au client d'effectuer des réservations en ligne.

L'étude révèle également qu'Internet, en tant qu'outil de vente en ligne, ne s'est pas imposé dans le monde touristique à ce jour. Un autre aspect important relevé par l'étude est le fait qu'en Suisse, le budget pour le marketing en ligne est très faible comparé au budget marketing global. Cela pourrait montrer que pour l'instant, les entreprises touristiques ne sont que peu intéressées à développer leur présence sur le web.

Le dernier point intéressant mis en évidence par cette étude en lien avec le présent travail est le fait que si les offices du tourisme et les entreprises de remontées mécaniques sont conscients de l'importance des TIC pour le management, les hôteliers et autres prestataires touristiques sont quant à eux plus réticents face aux TIC. Les raisons possibles de ces réticences sont exprimées dans la suite de ce travail.

« La destination vit en ligne » (Raffour, 2010, p. 9) et internet joue un rôle prépondérant dans la distribution. Cependant, il ne peut pas se suffire à lui-même, il n'est qu'un des outils de la distribution. Les offices du tourisme conserveront toujours leur savoir-faire, leur connaissance du terrain et le contact direct avec les prestataires. Contact qui, l'étude le montrera par la suite, est primordial pour une bonne coopération et coordination de la part des prestataires touristiques au sein de la destination et pour le succès de cette dernière.

1.2.1 Défis de la distribution électronique pour les destinations

La distribution coûte de plus en plus cher aux acteurs touristiques car les nouvelles technologies se développent à un rythme affolant et ils ne peuvent plus mettre en place des stratégies sur le long terme en matière de distribution. Ils ne peuvent plus non plus se reposer sur des acquis et penser qu'un système qui est fiable aujourd'hui le sera encore dans un an ou deux.

La distribution multicanal

Parmi les nombreux défis que doivent relever les destinations, la distribution multicanal est l'un des plus importants. « La diffusion multicanale de l'information se révèle chaque jour un enjeu plus fort du e-tourisme. » (Bénard, 2010, p. 13).

La politique de distribution multicanal s'affirme aujourd'hui comme "le" modèle de distribution pour les opérateurs touristiques. Elle consiste à commercialiser des produits et services de manière simultanée via plusieurs canaux de distribution. Les acteurs du tourisme, que ce soit les hébergeurs, producteurs ou distributeurs, doivent aujourd'hui s'adapter suite à l'évolution du comportement des consommateurs en développant leur stratégie multicanal autour du client. (Ciomei, 2010, pp. 44-53)

Une étude menée par Anderson (2009, pp. 5-9) met en évidence l'effet billboard¹. Ses expériences prouvent que la présence des hôteliers sur les plateformes de distribution, Expedia.com dans la présente étude, amène des réservations supplémentaires aux hôtels via d'autres canaux que la plateforme de réservation en ligne (via le site internet de l'hôtel par exemple). Preuve supplémentaire que la présence sur plusieurs canaux est essentielle pour assurer une meilleure visibilité et une augmentation des réservations.

¹ Dans l'industrie hôtelière, l'effet billboard est l'augmentation des réservations hors ligne expérimentée par une propriété ou une marque lorsqu'elle se promeut sur un site de réservation en ligne (The Intrepid Traveler, 2007)

Le channel management

Un autre défi étroitement lié à la distribution multicanal est le channel management. (Larpin & Schegg, 2012, p. 13) Le channel manager est un système qui permet la gestion des disponibilités et des prix des différents canaux de distribution de l'hôtelier. (Allemann, Fux, & Schegg, 2010, p. 5)

Ces canaux de distribution sont divers, en voici quelques exemples:

- Site internet de l'hôtel
- Site internet de la destination (office du tourisme)
- Site web d'affiliation (CRS = central reservation system, utilisé dans les chaînes hôtelières). Ex: Relais du Silence
- Site web de la chaîne d'hôtels: ex. Hilton
- Site web des tours opérateurs
- Site web des IDS (internet distribution system) comme expedia, booking
- Site internet de partenaires

Grâce à un channel manager, l'hôtelier s'assure un gain de temps et l'assurance d'être représenté au mieux sur les différents canaux. Cependant, malgré les avantages de travailler avec un channel manager, en 2010, seulement 32% des hôteliers en Suisse travaillent avec un channel manager. Toutefois, les chiffres montrent que les hôteliers sont conscients de l'importance de ce genre d'outils car en 2009, ils n'étaient que 18% à travailler avec un channel manager, le chiffre a donc presque doublé en une année. (Allemann, Fux, & Schegg, 2011, p. 28)

L'évolution rapide des TIC

Les TIC représentent également un défi pour les entreprises touristiques car avec leur évolution très rapide, cela représente des coûts importants pour les structures et cela demande également un changement continu des processus opérationnels et des stratégies mises en place. (Larpin & Schegg, 2012, pp. 56-57)

L'évolution des TIC n'a pas réduit le nombre d'intermédiaires dans les canaux de distribution mais a au contraire "resulted in an increasingly complex array of intermediaries. This complex, multi-channel network has implications for consumers. It also has implications for the practitioners of tourism distribution." (Kracht & Wang, 2009, p. 742).

1.2.2 Les DMS

Pour commencer, il faut tout d'abord définir ce qu'est un DMS qui est souvent confondu avec le système de réservation qui est lui, une des fonctionnalités du DMS.

Définition du DMS

Le Destination Management System ne peut pas être défini d'une seule manière car sa définition varie selon les acteurs touristiques. Cependant, au sens large du terme, on peut dire qu'il s'agit d'un système qui permet la distribution d'information et le traitement de réservation en ce qui concerne toute opération touristique. (Larpin & Schegg, 2012, p. 5)

La fonction de base du DMS est de fournir de l'information concernant une destination touristique, que ce soit sur les prestataires (hôtels, magasins de sports, prestataires sportifs, etc.) aussi bien que sur la destination de manière générale. (Larpin & Schegg, 2012, p. 5)

De nombreuses définitions sont proposées, voici cependant celle qui semble être la plus complète en ce qui concerne les DMS dans le cadre du présent travail:

Destination Management Systems are systems that consolidate and distribute a comprehensive range of tourism products through a variety of channels and platforms, generally catering for a specific region, and supporting the activities of a destination management organisation within that region. DMS attempt to utilise a customer centric approach in order to manage and market the destination as a holistic entity, typically providing strong destination related information, real-time reservations, destination management tools and paying particular attention to supporting small and independent tourism suppliers. (Frew & Horan, 2007, p. 63)

1.2.3 Rôle des DMS pour les DMO

Avec la compétitivité actuelle et la société dirigée par la technologie, être simplement présent en ligne ne suffit plus à apporter la visibilité nécessaire à la destination. (Wang, 2008, p. 55)

Ces dernières années, les DMO ont réalisé l'importance de développer leur présence online afin de rester compétitifs. Au vu de l'évolution des comportements des touristes dans la réservation de leurs vacances, les DMO ont pris conscience qu'il fallait avoir un site internet facilitant la recherche d'information ainsi que la réservation. Les DMS sont là pour faciliter le management des DMO et pour aider à coordonner les prestataires locaux. Ces DMS sont particulièrement utiles pour des petites et moyennes entreprises

touristiques qui n'ont pas les ressources nécessaires pour entreprendre une stratégie marketing complète. (Buhalis & Jun, 2011, pp. 23-25)

Une étude menée en Grande-Bretagne par TEAM Tourism Consulting (2009, pp. 12-14), portant sur l'intérêt des DMO pour les DMS, a montré que la plupart des DMO n'utilisent pas de système de réservation. Cependant, une minorité des DMO interrogés dans le cadre de l'étude reconnaissent l'importance de finaliser la vente avec le client en lui proposant un outil de réservation.

Selon cette étude, les raisons principales qui poussent les DMO à s'impliquer dans les réservations sont les suivantes :

- Cela fournit une mesure directe de l'efficacité de leurs efforts en matière de marketing de manière générale ou plus spécifique qui amène de la clientèle sur leur site internet
- Cela amène une connaissance sur le profil et les besoins des visiteurs
- Donne des informations au secteur touristique sur les tendances pour la distribution future ainsi que pour le dynamic packaging

Les principales raisons qui retiennent les DMO de développer/ d'utiliser un système de réservation:

- La plupart des DMO partent du principe que leur rôle est de fournir de l'information et non pas de faire des réservations
- Dans la majorité des cas, les DMO n'ont pas de culture de la vente et n'envisagent pas de devoir négocier des tarifs
- La plupart des sites internet des DMO sont conçus pour présenter de manière équitable toutes les offres tandis que les sites de réservations sont conçus pour mettre en avant les meilleures offres
- Des mesures légales (assurances annulation par exemple) devraient être prises pour être en règle

Une autre étude (Larpin & Schegg, 2012, pp. 5-14) concernant l'évaluation et la perception des DMS dans les destinations suisses met en lumière les éléments suivants:

- TOMAS est le système prédominant sur le marché

- 15% des OT interrogés (14 sur 92) n'utilisent pas de DMS car ils n'en voient pas l'utilité pour l'instant
- 68% des réservations des destinations passent par un DMS
- Ce sont les fonctionnalités de commercialisation qui sont le plus appréciées
- La satisfaction générale par rapport aux DMS est mitigée. De nombreuses améliorations devraient être apportées afin de satisfaire les utilisateurs pleinement
- 60% des destinations envisagent la possibilité de changer de DMS dans les 3 à 5 prochaines années
- Les deux fonctionnalités décisives pour un DMS futur sont : l'outil de réservation pour le client, le channel manager pour les hôtels

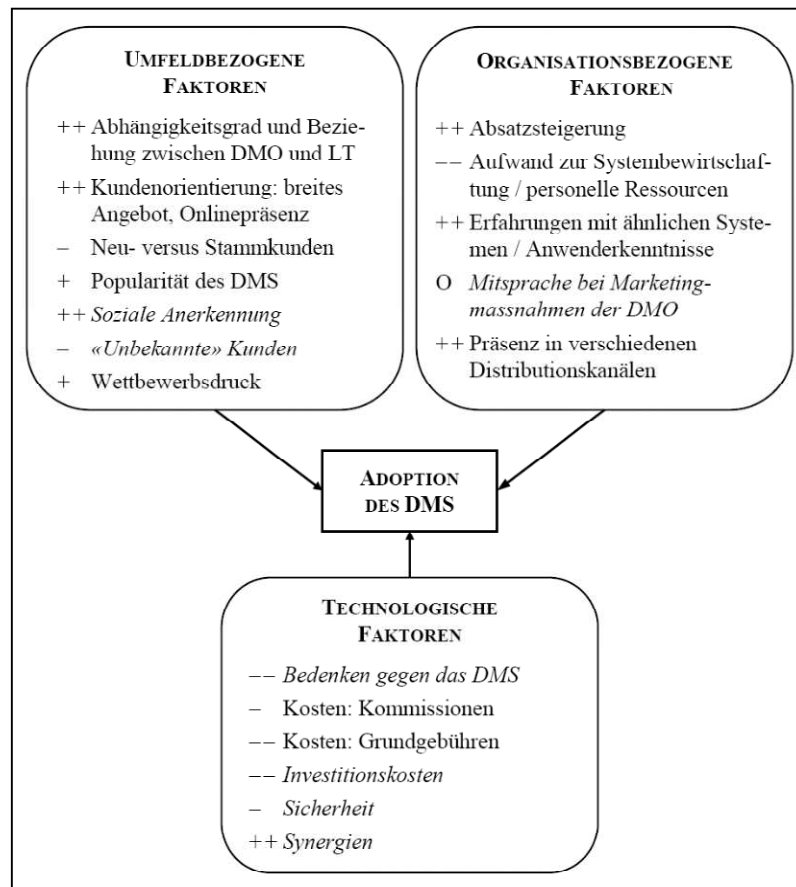
Pour terminer, une étude menée en Grande-Bretagne (Buhalis & Collins, 2003, pp. 202-211) a révélé que les DMO en Angleterre étaient conscients de l'importance d'utiliser un DMS car il représente un véritable atout pour la destination. Il a été constaté que les principaux problèmes pour l'utilisation et l'acquisition d'un DMS étaient le manque d'argent et le manque de compétences techniques. Tout comme en Suisse, il semble y avoir un manque de coopération entre les DMO et les prestataires de logements (hôteliers). Les hôteliers se montrent réticents à donner du contingent pour le DMS, ce problème est donc commun et récurrent. Egalement comme en Suisse, l'étude a révélé que les DMS utilisés n'étaient pas exploités au maximum de leur capacité. Cela peut être expliqué par le manque d'infrastructure permettant la mise à jour des disponibilités en temps réel ainsi qu'un manque de formation des employés au DMS. L'étude a montré également que les entreprises locales utilisent toujours des moyens et des méthodes traditionnelles pour mettre à jour l'information. En Angleterre, l'étude a conclu qu'il fallait que les DMO communiquent mieux sur les bénéfices et qu'ils justifient l'intégration d'un DMS auprès des acteurs et prestataires locaux. Le problème semble donc être le même qu'en Suisse.

1.3 Facteurs de succès d'un DMS

Il est également intéressant de chercher à connaître les facteurs de succès d'un DMS afin de voir si son succès dépend de la DMO, du système lui-même ou d'autres facteurs. Ceci afin de gérer au mieux son intégration au sein de la DMO.

Une étude de Fellmann (2007, pp. 71-72) met en évidence les facteurs qui influencent l'adoption d'un DMS:

Figure 4 Modèle explicatif pour l'adoption d'un DMS par les fournisseurs d'hébergement



Source: (Fellmann, 2007)

Trois facteurs influencent l'adoption d'un DMS: les facteurs environnementaux, organisationnels et technologiques. (Fellmann, 2007, pp. 58-67)

Parmi les facteurs environnementaux qui ont une corrélation forte se trouvent:

- Le degré de dépendance et la relation entre le DMO et les prestataires de service
- Une orientation client: Une offre étendue et une présence on-line
- La popularité du DMS
- Reconnaissance sociale
- Pression de la concurrence

Parmi les facteurs organisationnels, ceux qui ont une forte corrélation sont:

- La promotion de vente
- L'expérience avec d'autres systèmes semblables / Know-how

- Présence sur plusieurs canaux de distribution

Parmi les facteurs technologiques ayant une forte corrélation avec la décision d'intégrer un DMS se trouve:

- Les synergies

L'étude a révélé quelques facteurs importants pour le succès des DMS. Les points suivants ont été relevés:

- La notoriété du DMS auprès des clients ainsi que leur volonté d'utiliser le système est un facteur très important pour le succès du DMS. Actuellement, la principale faiblesse des DMS semble se situer au niveau du marketing qui est moins bon que celui des plateformes de réservation de voyages. Le marketing "actif" de la part du DMO, à travers des offres spéciales par exemple, est très important pour le système. L'étendue et la qualité des offres qui permettent aux clients d'accéder rapidement et avec peu d'efforts aux informations avec une possibilité de réservation à la fin est également important.
- Pour la crédibilité du système, il est très important que les prestataires de service de la destination connus des clients soient représentés dans le DMS.
- Un point de départ important pour réussir à convaincre les prestataires de service de s'intégrer au système est la communication. Il faut communiquer clairement la stratégie de vente adoptée et positionner le système comme étant un canal de distribution supplémentaire attractif. C'est la motivation pour justifier l'effort demandé aux prestataires ainsi que les coûts supplémentaires engendrés.
- Un point critique pour les prestataires de service est la convivialité du DMS. Une version simplifiée pour les entreprises n'ayant pas forcément de connaissances techniques (know-how) pourrait être une solution. Les prestataires de service demandent également que les DMO soient mieux formés. Il est primordial que le DMO communique clairement aux prestataires quelle est la personne responsable du système et qui pourra répondre à leurs questions. Ils doivent sentir qu'ils sont soutenus et qu'une aide leur sera apportée.
- Les prestataires de service qui sont intégrés au DMS doivent, pour une question de qualité, tenir à jour de manière rigoureuse leurs contingents. C'est le rôle du DMO de suivre les prestataires et de contrôler qu'ils mettent à jour le système. Ainsi, la valeur du DMS augmente tout comme le profit des prestataires.

Une recherche de Buhalis et Spada (2000, pp. 45-46) met également en avant les critères de succès suivants pour un DMS qui ont été évalués comme importants - très importants par des spécialistes de la branche:

Facteurs de succès pour le client (dans l'ordre d'importance):

- Un système convivial et facile d'utilisation
- Des informations complètes sur la destination avant et pendant le voyage
- Une confirmation de réservation en ligne
- La vitesse de la transaction
- Une gamme de prix disponible pour différents budgets

Facteurs de succès pour le prestataire touristique (dans l'ordre d'importance):

- Fiabilité et précision des services fournis par le DMS
- Un système convivial et facile d'utilisation
- Distribution globale de l'information
- Le pourcentage de commission du DMS sur les réservations

L'étude précise également qu'un des plus gros risques qui peut entraver la mise en place du système ainsi que le succès du DMS est le manque de coopération, de collaboration et les conflits d'intérêts entre les prestataires (DMO et prestataires de service). Dans la mesure du possible, le DMS devrait répondre aux besoins de toutes les parties prenantes afin de pouvoir développer une solution viable. (Buhalis & Spada, 2000, p. 56)

Rey & Schegg (2009, pp. 39-40) ont quant à eux cerné les problèmes suivants liés à l'exploitation d'un système de réservation:

- La volonté de payer une commission par les prestataires: le plus souvent, les plateformes électroniques sont perçues comme génératrices de coûts plutôt que comme une opportunité de vente (valeur ajoutée pour la destination) par les prestataires
- Le manque de mise à jour des informations dans les DMS ainsi que la mauvaise gestion des contingents par les prestataires démontrent que ce canal de

distribution n'est pas dans les priorités des prestataires et qu'il y a un besoin d'information et de communication concernant le DMS

- La méfiance des prestataires envers l'OT: le rôle et l'importance de l'organisation touristique concernant le marketing et la vente doivent être clairs pour tout le monde
- Les problèmes d'interface avec les systèmes back-office des prestataires: la gestion dynamique des disponibilités doit être optimisée pour les prestataires
- Les problèmes de gestion du stock virtuel notamment concernant les appartements de vacances: trop souvent, la réservation n'est pas possible directement en ligne, il faut téléphoner

Ces diverses observations démontrent le fait que le succès d'un DMS est une affaire globale où tous les acteurs sont concernés.

1.4 La réservation en ligne

Selon une étude menée auprès des membres d'hotelleriesuisse (Allemann, Fux, & Schegg, 2011, pp. 4-5), plus de la moitié des réservations (55,9%) sont effectuées via un canal électronique tel que courriel, formulaire en ligne, IDS. Les plateformes internet de réservation ont gagné des parts de marché en doublant leur nombre de réservations en deux ans (13,6 % en 2010).

En quoi l'outil de réservation en ligne est-il un avantage concurrentiel pour la destination? Un travail de rassemblement des données sur les prestataires de services locaux, autrement dit, sourcing, est à la base de l'avantage concurrentiel pour la destination. En effet, l'idée est de proposer des offres plus vastes que ce qu'offrent les prestataires en direct. (Victor, 2007, pp. 10-22)

La réservation en ligne est un modèle en soi assez simple et ce modèle est constitué de 4 étapes principales:

1. Recruter et référencer les prestataires (sourcing)
2. Générer du trafic (search marketing)
3. Transformer le trafic en transactions (grâce à un DMS)
4. Gérer la relation client

1.5 Les principaux systèmes de réservation/DMS

1.5.1 TOMAS

A la base, TOMAS, de son nom complet Touristic On-line Management System, est un système de management pour les offices du tourisme (OT) qui les aide dans la gestion de leurs tâches quotidiennes. A l'origine, une des grandes fonctionnalités de TOMAS était la gestion des données touristiques dans la base de données du Tourist Data Shop (TDS). Au fil des années, c'est une autre fonctionnalité qui a pris le dessus : le système de réservation direct en ligne qui permet, entre autre, de vendre des nuitées hôtelières, de la parahôtellerie, des forfaits, des billets pour des manifestations, etc. A travers le système de réservation, le client peut réserver toutes les offres qui se trouvent dans la base de données TDS.

Le TouristDataShop propose différents produits pour les organisations touristiques (TOMAS, 2011):

- TBase: sur le principe du panier d'achats, il permet de rassembler les prestations souhaitées telles que des nuitées, des forfaits, de la billetterie, de la location, etc. Cela permet également de gérer les données comme les prix, les contingents, les demandes de documentation, etc.
- TPortal: outil permettant la réservation sur le site de l'organisation touristique pour le client
- TManager: permet à chaque prestataire d'accéder à ses données et de les gérer
- Channel Management: permet la mise à jour des canaux de distribution les plus importants tel que Booking.com
- WebService: par exemple, développement de booking engines, le site internet de la destination est créé autour de TOMAS
- Outsourcing: TOMAS se charge de la saisie des données, de la gestion complète de la centrale de réservation selon les besoins
- WebTis: autres produits proposés par TOMAS comme une interface avec Interhome, l'intégration des interfaces Skidata (abonnements de ski), etc.

Tableau 1 Analyse SWOT de TOMAS

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Conception du système : Permet d'intégrer des systèmes externes • Une seule base de données • Propre channel manager • Possibilité de créer facilement des forfaits et d'offrir du dynamic packaging • Véritable outil de vente de toute la destination • TPortal et TManager • Réseau de spécialistes dans la branche (know-how) • Collaborations (avec Holiday Check par exemple) • En perpétuelle amélioration 	<ul style="list-style-type: none"> • Système encore un peu compliqué techniquement • Interface un peu dépassée • Uniquement une solution technique, pas de conseils en matière de stratégie pour le client, le potentiel du système n'est utilisé qu'à 50 % par le client (G. Jungen, directeur TDS, communication personnelle, 2012)
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • proDestination (www.prodestination.com): nouvelle génération du Destination Management. Le client va pouvoir travailler avec des applications supplémentaires (ajouter l'option « congrès » par exemple) fournies par des spécialistes (G. Jungen, communication personnelle, 2012) 	<ul style="list-style-type: none"> • Les grands portails de réservation • Le professionnalisme dans la branche touristique (manque de know-how de la part des acteurs touristiques) • La stratégie de vente des OT qui n'est pas partout bien définie, voire pas du tout

Source: Tableau réalisé par Gardiol, O. (2012)

1.5.2 Deskline

Deskline est un système d'information et de réservation de prestations touristiques qui apporte un support aux organisations touristiques dans leur travail quotidien grâce à sa base de données et son système de réservation en ligne. Il offre la possibilité aux organisations touristiques de gérer les demandes de brochures, de mettre en ligne des offres (hôtellerie, parahôtellerie, billetterie, etc.) ainsi que de proposer un calendrier des manifestations. (Feratel media technologies AG, 2012)

Les avantages du système sont: une "architecture" flexible, des bases de données peuvent être ajoutées au fur et à mesure, la possibilité d'être relié à d'autres portails internet.

Les principaux inconvénients sont: plusieurs bases de données existent, cela amène un problème au niveau des coûts, des données pas identiques, il n'y a pas toujours une mise à jour en temps réel, des difficultés à intégrer d'autres systèmes (Skidata² par exemple).

1.5.3 Switzerland Travel Center (STC)

STC est une société qui gère la base de données et le système de réservation de Suisse Tourisme et qui est également affiliée aux CFF. STC répond par année à plus de 270'000 demandes de personnes désirant passer des vacances en Suisse. Le système de réservation est utilisé dans le monde par plus de 200 partenaires et offre ainsi une vaste gamme de services réservables en ligne. (STC, 2012)

Les avantages de ce système sont: une base de données très complète pour tout ce qui concerne l'hôtellerie et les transports

Les inconvénients majeurs sont: système peu flexible, pas de possibilité de faire des forfaits, les prestations complémentaires, les appartements ne peuvent pas être gérés sur STC. (G. Jungen, communication personnelle, 2012)

Actuellement le système est en train d'être repensé et il va être amélioré pour être plus flexible et convivial en s'appuyant sur une technologie performante (Nievergelt, 2012)

² Système qui permet entre-autre d'éditer des abonnements de ski. (SKIDATA AG, 2012)

1.5.4 ReServer

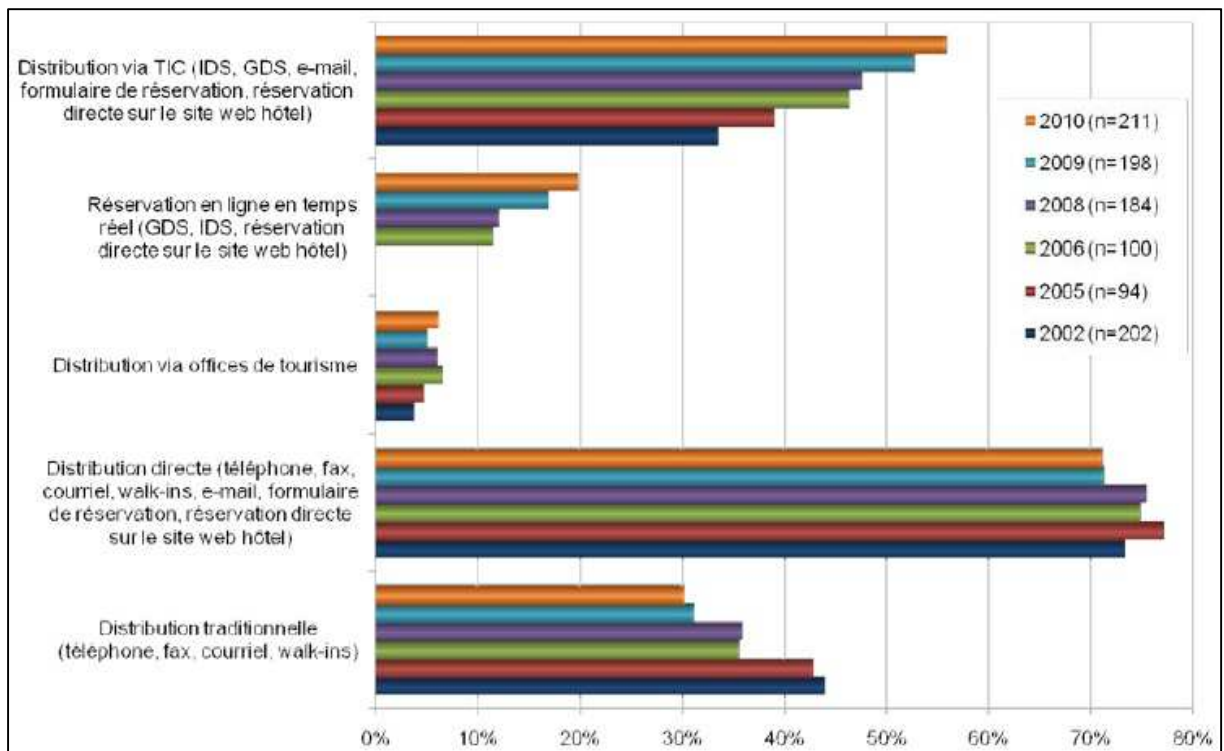
ReServer est le système de réservation en ligne pour les offices du tourisme géré par Nethotels.com qui est lui-même une plateforme de réservation en ligne d'hôtels dans le monde. Ce système est utilisé principalement en Allemagne. ReServer offre les possibilités suivantes aux DMO (Nethotels, 2009):

- Système de réservation en ligne basique pour des hôtels, incluant le channel management
- Réservations de guides et de tours guidés
- Un calendrier en ligne pour présenter les différentes manifestations et les possibilités de réservation en ligne
- Dynamic packaging
- Outil de gestion pour les congrès
- Shop online
- D'autres outils d'aide à la gestion tel qu'un outil de management de projets

1.5.5 Les plateformes de réservations en ligne

A côté des DMS existent des dizaines de plateformes Internet de réservation telles que Booking.com, HRS, Hote.de, Expedia.fr, etc. Elles sont les principales concurrentes des DMS. Ces IDS prennent de plus en plus d'importance sur le marché (Figure 5) et la dépendance des hôtels à ces plateformes est très forte. En effet, d'après une étude menée auprès d'établissements hôteliers en Suisse, en Allemagne et en Autriche (Fux & Schegg, 2012), un hôtel sur cinq a un pourcentage de vente entre 20% et 30% via un IDS tel que Booking.com. Avec 53% des parts de marché en Suisse, un taux de pénétration de 90%, et 75% des entreprises qui affirment que cette plateforme est très importante pour leur distribution, Booking.com est la plateforme la plus importante et est devenu le leader de la vente en ligne dans l'hôtellerie suisse. En 2010, les IDS ont généré 70 millions de francs. (Allemann, Fux, & Schegg, 2011, pp. 20-26)

Figure 5 Les tendances dans la distribution hôtelière suisse 2002 – 2010



Source: (Allemann, Fux, & Schegg, 2011)

2 Diablerets Tourisme

Diablerets Tourisme, comme beaucoup d'offices du tourisme, est une association. Les principaux buts de l'association sont de défendre et promouvoir les intérêts et le développement touristique de la région, développer l'accueil et favoriser toute activité commerciale ou autre susceptible de servir les intérêts touristiques.

Suite à des bouleversements organisationnels au sein de l'office en 2011, le rôle de Diablerets Tourisme n'est actuellement pas clairement défini au sein de la station. Il n'y a pas de stratégie ni de politique d'entreprise en place. Dans ces conditions, ni l'office lui-même, ni les prestataires/partenaires ne savent comment se positionner. La conséquence principale est un défaut d'identification des cibles pour la station et un résultat pour 2011 plutôt mitigé. (Diablerets Tourisme, 2012, pp. 2-6)

Actuellement, une fusion avec l'office du tourisme de Villars est en attente, ce qui influencera le futur de Diablerets Tourisme puisqu'une nouvelle organisation de l'office sera mise en place au moment de cette fusion. Diablerets Tourisme se trouve donc actuellement entre deux phases.

2.1 Besoins de l'Office en matière de système de réservation

A l'heure actuelle, Diablerets Tourisme ne possède pas de système de réservation direct et les clients sont redirigés vers Booking.com pour les réservations d'hôtels. Le système TOMAS était utilisé jusqu'à l'été 2011 mais a été abandonné par la suite. Les priorités de l'office du tourisme n'étaient pas axées sur la vente et la direction ne souhaitait pas s'investir dans ce système. De plus, TOMAS était perçu comme compliqué d'utilisation et les ressources humaines nécessaires n'étaient pas disponibles. Les hôteliers ont préféré travailler avec Booking.com et d'autres plateformes. En bref, une mauvaise connaissance de TOMAS et un manque de communication de la part de l'OT ont favorisé l'abandon du système.

L'office peut communiquer sur ses produits, susciter de l'intérêt auprès des clients et leur donner envie de profiter d'offres spéciales. Mais si le client ne peut pas concrétiser en réservant, il y a un risque qu'il aille voir ailleurs, auprès d'autres destinations qui offrent la possibilité d'effectuer directement une réservation pour son séjour sur le site internet de la destination. (Fellmann, 2007, p. 13)

Suite à cette restructuration de l'office fin 2011 et à un changement de direction, les objectifs de l'entreprise ont évolués. Pour preuve, l'un des buts principaux pour l'année 2012 est d'améliorer les possibilités de vente de prestations en vue d'augmenter les recettes. (Diablerets Tourisme, 2012, p. 5) De plus, en intégrant le système TOMAS, les Diablerets s'assurent une présence sur le site de l'OTV ainsi que sur Myswitzerland.com lorsque les clients recherchent un hébergement ou des offres spéciales.

La direction actuelle souhaite réintégrer un outil de réservation efficace qui permette à l'office de répondre à la demande actuelle et aux tendances du marché, c'est à dire, offrir de la réservation en ligne pour tout ce qui concerne l'hôtellerie, la parahôtellerie, les abonnements de ski et le dynamic packaging.

3 Partie empirique: enquête dans le milieu touristique

Cette partie du travail va présenter les différents moyens mis en œuvre sur le terrain afin d'obtenir des données empiriques.

3.1 *Objectifs de l'étude et question de recherche*

L'objectif principal de cette étude est de cerner au mieux ce qu'est TOMAS dans la pratique pour un office du tourisme et quelle est la satisfaction des DMO par rapport à ce système.

L'objectif secondaire est d'essayer de comprendre pourquoi le système fonctionne mieux dans certaines destinations plutôt que dans d'autres afin de déterminer si le problème peut venir de la taille de la destination, de la gestion ou d'un autre problème. Les facteurs de succès du système pourront ainsi être esquissés.

La question de recherche est la suivante: TOMAS est-il adapté aux besoins de Diablerets Tourisme en matière de système de réservation en ligne?

3.1.1 *Méthodologie*

Afin d'essayer de cerner si le système TOMAS correspond vraiment dans la pratique aux besoins de l'office du tourisme des Diablerets, l'idée est de voir dans un premier temps ce que pensent les offices du tourisme de TOMAS.

Un questionnaire en ligne a été envoyé aux offices du tourisme en Suisse Romande, Suisse Alémanique et au Tessin qui utilisent le système TOMAS.

D'autre part, 3 interviews qualitatives ont été réalisées auprès de trois offices du tourisme. La première interview s'est faite auprès de l'OT de Villars. En effet, il semble judicieux, au vu de la fusion qui se prépare, de connaître l'avis d'une station plus ou moins comparable à celle des Diablerets. Le but était de voir en pratique comment fonctionne le système TOMAS du point de vue de l'office. C'est pourquoi l'interview a été réalisée avec le responsable des réservations, Julien Jolidon.

La deuxième interview a eu lieu avec le directeur de Leysin Tourisme, Pierre-Alain Morard. Leysin a été choisie car c'est une station de taille et de situation assez comparable aux Diablerets. Il est intéressant d'avoir l'avis du directeur par rapport à TOMAS en lien avec la gestion de l'office et de la station.

La troisième interview a eu lieu avec le directeur de l'Office du tourisme du canton de Vaud (OTV), Andreas Banholzer. En effet, l'OTV, à la base, qui avait proposé aux offices du canton de Vaud de se rallier au système TOMAS et avait investi de l'argent dans ce système. Même si l'OTV n'utilise pas directement TOMAS, il travaille très étroitement avec les offices locaux et comme les résultats de l'interview vont le montrer, il est actuellement en pleine réflexion par rapport à ce système.

Une quatrième interview qualitative a été effectuée auprès de Guido Jungen, directeur du TDS de TOMAS à Aigle. En effet, afin de présenter le travail de la manière la plus neutre possible et pour avoir une vision globale, il était important d'avoir l'avis des différents utilisateurs aussi bien que celui du fournisseur du système.

Comme l'ont montré les différentes études sur le sujet (Buhalis & Spada, 2000, Fellmann, 2007, Rey & Schegg, 2009), la coopération des prestataires est primordiale pour le succès du DMS. Ainsi, un petit questionnaire a été également envoyé aux hôteliers des Diablerets afin d'avoir leur avis sur le système TOMAS, comprendre pourquoi ils préfèrent utiliser Booking et s'ils seraient prêts à revenir à TOMAS.

Finalement, un e-mail a été envoyé à 10 destinations afin d'obtenir des informations plus précises pour compléter les facteurs de succès de TOMAS en comparaison des études théoriques et pratiques sur les DMS. (Buhalis & Spada, 2000, Fellmann, 2007, Rey & Schegg, 2009)

3.2 Présentation et analyse des résultats

3.2.1 Interviews des DMO

3.2.1.1 Villars Tourisme (Annexe III)

A Villars, l'utilisation principale de TOMAS concerne les hôtels et les appartements de vacances. Villars Tourisme est conscient que les hôtels ne donnent pas beaucoup de contingent pour le système car ils sont déjà présents sur d'autres plateformes de réservation. Toutefois, TOMAS permet à Villars Tourisme de proposer à la clientèle un vaste choix de logement et c'est ce qui est important pour eux. Ils utilisent également TOMAS pour la vente de billets lors d'une manifestation et même si le système ne permet pas d'effectuer la vente de billetterie complète (pas de possibilité pour le client d'imprimer le billet), Villars Tourisme est satisfait de pouvoir offrir ce service à sa clientèle. Ils vendent également des prestations supplémentaires telles que des cours de ski ou du matériel de vente divers. Ce n'est pas ce qui rapporte le plus mais, encore une fois, c'est au bénéfice du client. Villars Tourisme met également en avant le fait qu'il y a un support

de la part de TOMAS et que le système est en constante évolution. Des outils comme le Tbooking par exemple ont été améliorés au cours de ces derniers mois (Annexe VII). Malgré les problèmes techniques (il s'agit principalement de la saisie des données dans le système), Villars Tourisme voit TOMAS comme un bon outil pour proposer des prestations diverses aux clients et avoir de la visibilité. D'après Villars Tourisme, les hôteliers peuvent montrer une certaine réticence à mettre du contingent sur TOMAS car cela ne leur rapporte pas forcément beaucoup de réservations (surtout au début) comparé à Booking.com. D'un autre côté, les hôtels ne prennent pas beaucoup de risques en mettant un petit contingent et cela profite quand même aux clients car cela leur offre du choix.

3.2.1.2 Leysin Tourisme (Annexe IV)

Cela fait entre 5 et 6 ans que le système TOMAS est utilisé à Leysin Tourisme. La raison principale qui l'a poussé à adopter ce système était d'avoir un système de réservation propre à l'office, pouvoir être indépendant. Une autre raison invoquée est aussi le fait que TOMAS offre la possibilité d'insérer des forfaits, la vente d'abonnements de ski et autres prestations complémentaires ce qui n'est pas possible avec Booking par exemple. Pour Leysin, le principal problème avec TOMAS se situe au niveau de la gestion du côté de l'office. Le côté administratif est assez lourd et la saisie des données leur prend beaucoup de temps. Par contre, concernant l'interface proposée aux clients, Leysin Tourisme est très satisfait. Du côté des hôteliers de la destination, ils sont globalement assez contents de ce qu'offre le système. Pierre-Alain Morard, directeur de Leysin Tourisme, reconnaît également que le programme est devenu beaucoup plus convivial depuis quelques mois pour les hôteliers, respectivement le client. Actuellement, le système coûte plus cher à l'office qu'il ne lui rapporte mais cela lui permet de mieux mettre en avant ses offres. Afin de convaincre les prestataires de travailler avec TOMAS, l'office a organisé une séance d'information et petit à petit, les hôteliers ont commencé à mettre du contingent en étroite collaboration avec l'office. A ce jour, 80% des hôtels mettent régulièrement du contingent sur TOMAS. Pour Pierre-Alain Morard, il est très important de garder son propre système de réservation car cela permet de gérer et de travailler avec les hôteliers sur certains produits en dehors des réseaux commerciaux.

Le directeur pense également que le système commence à bien fonctionner car l'équipe de l'office y consacre beaucoup de temps. Même s'il n'est pas totalement satisfait, TOMAS est pour l'instant le seul système qui permette à l'office d'être flexible et indépendant au niveau des offres et de la parahôtellerie et de pouvoir ainsi réinvestir l'argent des commissions dans la promotion de la destination.

3.2.1.3 Office du Tourisme du canton de Vaud (Annexe V)

Le système TOMAS a été introduit auprès des offices du tourisme du canton de Vaud par l'OTV il y a une dizaine d'années. L'OTV a investi une somme importante, environ CHF 600'000.-, pour financer ce projet. A l'époque, le canton était un pionnier concernant les systèmes de réservations.

Actuellement, sur son site internet, l'OTV regroupe les offres de tous les offices du tourisme sans toucher de commission en cas de réservation. L'OTV joue un rôle de soutien et de coordinateur pour les OT locaux. Par rapport à TOMAS, l'OTV joue le rôle d'intermédiaire. En effet, chaque office a son propre contrat avec TOMAS mais c'est l'OTV qui se charge d'établir le contact pour le support technique, par exemple lors d'une mise à jour du système, l'OTV finance ces mises à jour.

Actuellement, l'OTV se trouve face à un dilemme. En effet, il s'est rendu compte que certaines destinations ne sont pas satisfaites de ce système et également que les hôteliers préfèrent mettre du contingent sur des plateformes telles que Booking.com où leurs réservations sont quasiment assurées. Des groupes de travail ont été mis en place afin d'étudier le problème. Faut-il garder le système TOMAS? Si oui, à quelles conditions? Si non, quelle autre solution peut-être proposée? Une des pistes envisagées serait peut-être d'externaliser certaines tâches que les destinations ne peuvent pas toujours gérer, telles que les contrats avec les hôtels, la surveillance de la mise à jour des contingents, etc. A l'heure actuelle, aucune décision n'a été prise.

Pour Andreas Banholzer, directeur de l'OTV, il s'agit de voir le système comme une base de données. L'important pour lui se situe au niveau de la diversification des canaux de distribution. Selon lui, il faut faire attention à ne pas développer une dépendance trop forte envers un seul système, comme Booking par exemple. Pour A. Banholzer, un système comme TOMAS pourrait permettre aux hôtels, avec un channel management approprié, d'assurer une certaine diversification sur différentes plateformes comme HRS, Booking.com, etc.

Pour lui, l'un des principaux avantages d'un système de réservation directe tel que TOMAS est le fait que les prestataires locaux peuvent être inclus car l'OT local est en contact avec eux régulièrement sur le terrain. Ce n'est pas le cas avec les grandes chaînes de distribution. C'est également le rôle de l'OT, d'après A. Banholzer, de mieux communiquer avec les partenaires locaux, de les informer de ce qu'offre TOMAS et d'assurer un suivi.

En bref, l'OTV est favorable à garder un système de réservation mais pas dans sa forme actuelle, avec des plateformes pour chaque destination, mais plutôt avec une seule plateforme centralisée pour le canton. Pour A. Banholzer, l'abandon du système reviendrait à faire un pas en arrière car alors, il n'y aurait plus qu'une promotion de l'image sans possibilité de vente derrière.

3.2.2 Synthèse des interviews des DMO

Au travers de ces interviews, trois thématiques ont pu être dégagées dont voici les principaux points.

Avantages du produit TOMAS

- Le système est en constante évolution
- Pour l'instant, il est le seul système de réservation qui propose autant de possibilités, que ce soit pour créer des forfaits, vendre des nuitées, des prestations complémentaires ou encore permettre l'autonomie de la destination
- Le système offre une véritable opportunité en ce qui concerne la vente de parahôtellerie
- Les hôteliers ne prennent pas beaucoup de risques en mettant un petit peu de contingent dans le système et cela permet à l'office d'offrir aux clients du choix quant à l'hébergement
- Les prestataires locaux peuvent être inclus car l'OT est en contact direct avec eux
- Les commissions peuvent être réinvesties entièrement dans la destination

Inconvénients du système

- Il existe des difficultés au niveau de la saisie des données qui prend beaucoup de temps
- Il existe pas mal de petits "bugs" sur le système qui ne peuvent pas être réglés par l'OT
- Le système ne rapporte pas assez de réservations aux hôteliers par rapport aux plateformes de réservation comme Booking.com

Vision d'avenir

- Il y'a une reconnaissance de l'importance d'un outil de réservation en ligne pour le site internet de l'OT
- Une plateforme centralisée pour le canton pourrait être envisagée
- Un DMS permet d'assurer une diversification sur les différentes plateformes de réservation
- Il est important d'assurer une diversification au niveau des canaux de distribution
- Il faut faire attention à ne pas développer une dépendance trop forte envers un seul système (Booking.com par exemple)
- L'OT doit jouer le rôle de conseiller, d'intermédiaire pour le système de réservation au sein de la destination

3.2.3 Interview de TOMAS

TOMAS est une entreprise expérimentée dans le domaine des systèmes de réservation et qui apporte une solution technique. TOMAS fournit la technologie mais n'intervient pas dans la gestion de la destination, il ne fait pas de commercialisation. Malgré le fait que TOMAS ne soit pas là pour conseiller les destinations en matière de gestion, G. Jungen, directeur du TouristDataShop (TDS) de TOMAS, émet les avis suivants:

- Pour que le système de réservation ait du succès, le facteur le plus important est la stratégie de l'office. Il faut qu'elle soit clairement définie et axée sur la vente. Il doit y avoir une volonté de la part de l'office de vendre non seulement des nuitées mais également des forfaits car c'est ce qui rapporte.
- L'office du tourisme doit assurer le rôle de centre de compétence de la destination auprès des prestataires de service. L'OT doit conseiller et suivre les hôteliers pour les aider et les convaincre de mettre du contingent dans le système. Il faudrait peut-être une personne responsable qui aille rencontrer les hôteliers.
- La politique de commissionnement doit être fixée de manière claire et les contrats établis avec les hôteliers doivent être respectés.
- Des contrats avec les hôtels devraient être faits pour la saison avec des prix bas garantis afin que l'OT puisse travailler sur des bases solides pour créer des offres attractives pour le client.

- L'OT devrait encourager les hôteliers à mettre l'outil de réservation TOMAS sur leur site internet ainsi cela les encouragerait à mettre du contingent pour avoir des réservations directes.
- L'hôtelier devrait travailler avec un channel manager, que ce soit celui de TOMAS ou un externe car cela lui permettrait d'éviter les différences de prix et les problèmes d'overbooking.
- Il faut un minimum de ressources humaines et financières au sein de l'office et le temps investi dans la gestion du système doit être suffisant (tous les jours).
- L'OT devrait arrêter de traiter tous les prestataires de la même manière et travailler avec ceux qui veulent vraiment coopérer et qui font des efforts sur leurs tarifs.
- L'accent doit être mis sur la création de forfaits car c'est ainsi qu'une plus-value peut être proposée au client par rapport à des sites tels que Booking.com.
- Essayer de regrouper les offres pour le client. Par exemple, ne pas lui proposer de louer 15 sortes de skis dans 5 magasins différents, mais s'arranger avec les prestataires pour faire un regroupement et proposer deux ou trois sortes de skis seulement. Cela donne également beaucoup moins de travail de saisie.
- Il pourrait être envisagé d'externaliser certaines tâches, notamment administratives. Par exemple, la comptabilité serait regroupée à un seul endroit pour les offices du canton.

Selon G. Jungen, le principal problème des destinations se situe au niveau de la stratégie. Cette dernière devrait s'axer "vente" et non plus seulement "promotion". Les DMO devraient devenir un centre de compétences pour la destination. En Suisse cependant, d'après G. Jungen, ce changement du rôle de l'office du tourisme n'est pas encore reconnu dans la plupart des destinations ni accepté par les prestataires de service.

3.2.4 Questionnaire auprès des DMO (Annexe I)

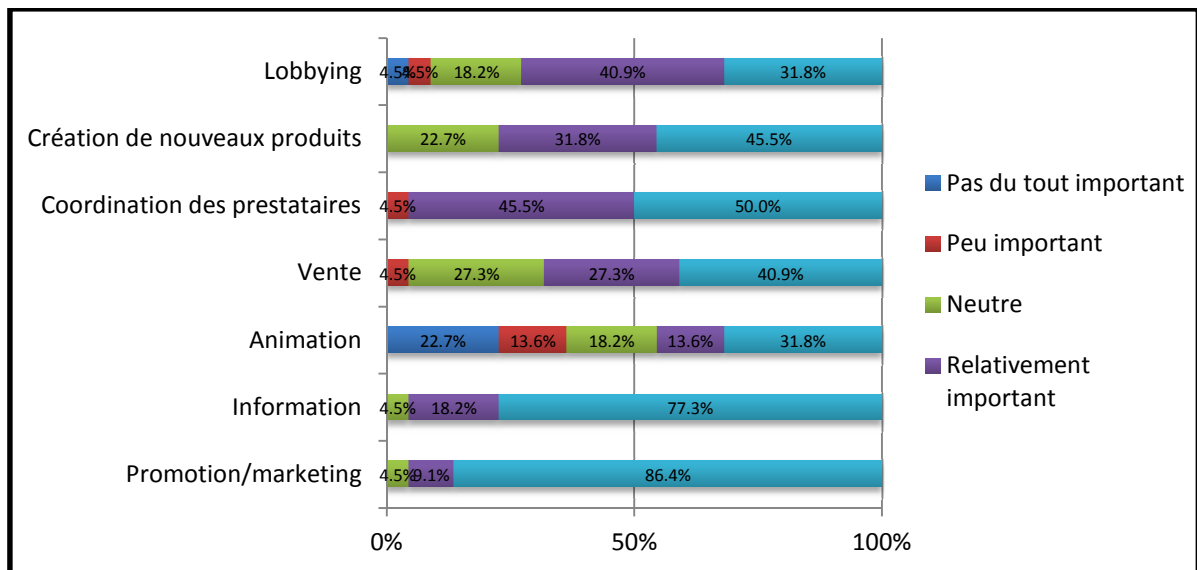
Le questionnaire a été envoyé aux 42 offices du tourisme qui utilisent le système TOMAS en Suisse. Le taux de réponse au questionnaire en ligne est de 55% (23 offices ont répondu). La majorité des offices qui ont répondu se trouvent dans le canton de Vaud et du Valais (54%). Voici les principaux résultats de l'enquête divisés en 4 parties. La première concerne la stratégie de l'office du tourisme, la deuxième le système TOMAS, la

troisième la satisfaction vis-à-vis du système et la quatrième présente quelques chiffres clés.

Stratégie de l'Office

La première question était destinée à cibler la stratégie de l'office. Cela avait pour but de voir quelle importance l'office accorde à quelle tâche.

Figure 6 Importance des tâches pour l'OT



Source: Enquête réalisée par Gardiol, O. (2012)

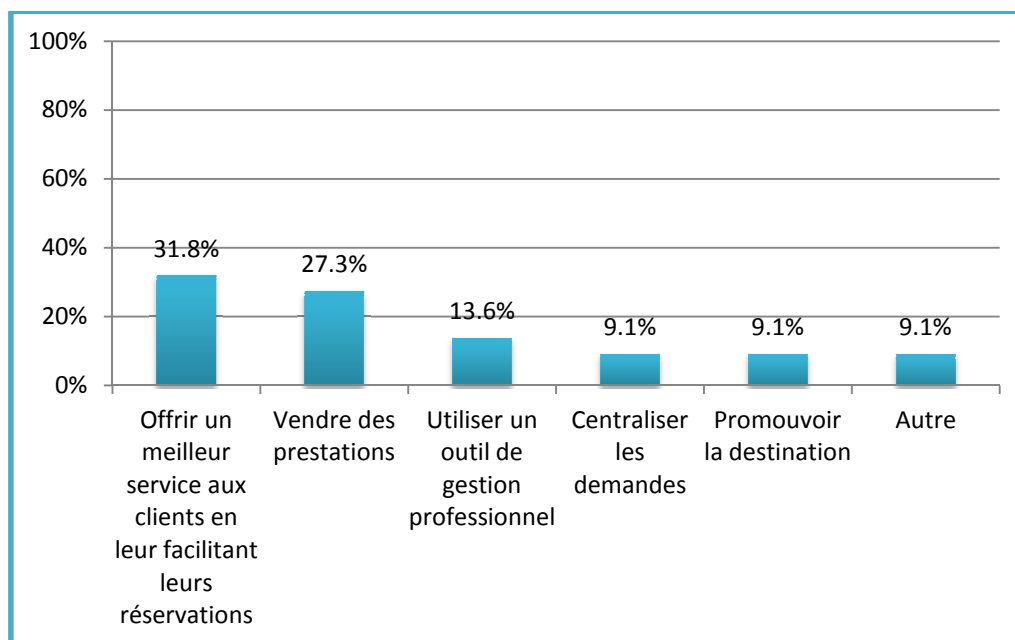
Cette question a permis de mettre en évidence le fait que les offices mettent l'accent sur la promotion/marketing (86% évaluent "très important"), l'information (77% "très important") et la coordination des prestations (50 % "très important"). La vente quant à elle est évaluée à 40% très importante et 27% "relativement importante". Cela confirme le fait que les OT, de manière générale, n'accordent pas une place très importante à la vente à l'heure actuelle.

TOMAS

Afin de mieux comprendre comment est utilisé TOMAS dans la destination, une série de questions spécifiques à l'utilisation du système ont été posées.

Dans 63% des cas, TOMAS est utilisé depuis plus de 4 ans, pour 13% entre 3 et 4 ans et pour 18% depuis 1 à 2 ans. Pour 70% des offices, le système utilisé antérieurement était Deskline.

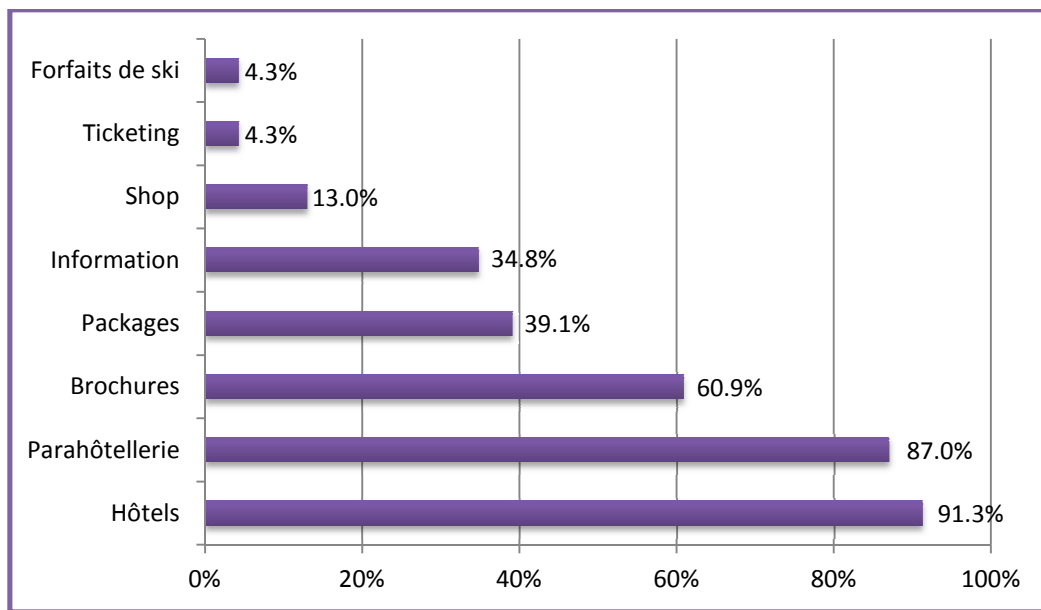
Figure 7 Raisons de l'adoption de TOMAS



Source: Enquête réalisée par Gardiol, O. (2012)

Les raisons identifiées qui ont poussé les offices à adopter TOMAS sont les suivantes: Dans 32% des cas, le système a été intégré afin d'offrir un meilleur service aux clients en leur facilitant leurs réservations, dans 27% des cas, pour vendre des prestations et dans 14% des OT, pour utiliser un outil de gestion professionnel. Une des réponses "Autre" précise qu'avec la licence TOMAS, l'OT est libre d'adapter la centrale à ses besoins et ceux de ses partenaires et cela permet de réinvestir l'argent des commissions dans la station. Cependant, l'OT reconnaît que TOMAS est loin d'être aussi performant que Booking.com sur le marché.

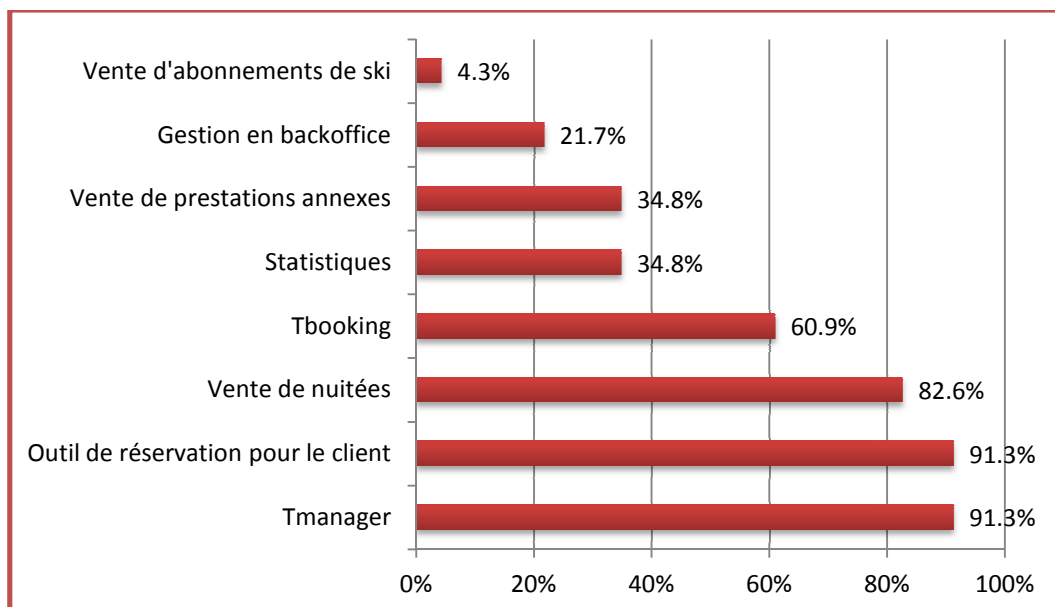
Figure 8 Utilisation principale de TOMAS



Source: Enquête réalisée par Gardiol, O. (2012)

L'étude a permis de montrer que le système est utilisé principalement pour les produits hôteliers (91,3% des OT interrogés), la parahôtellerie (87%), la gestion des demandes de brochures (60,9%) et la vente de packages (39,1%).

Figure 9 Les 5 fonctionnalités les plus utiles de TOMAS



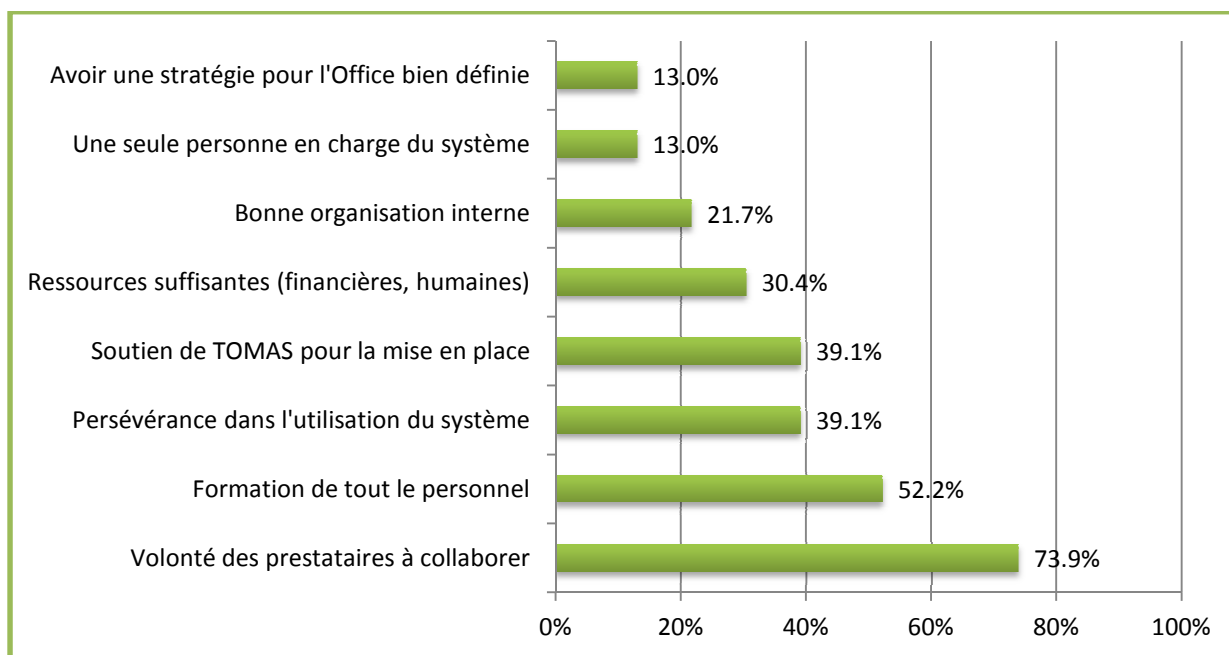
Source: Enquête réalisée par Gardiol, O. (2012)

Parmi les cinq fonctionnalités les plus utiles de TOMAS ressortent: le Tmanager (outil de gestion de données pour les prestataires), l'outil de réservation pour le client, la vente de nuitées, le Tbooking (système de réservation directe sur le site des hôtels), et la vente de prestations (billetterie).

Le principal problème rencontré avec TOMAS concerne la saisie des données (69,6% des OT ont coché cette réponse). A parts égales reviennent le problème de l'aide apportée par TOMAS, les pannes ainsi que leur résolution et enfin, l'utilisation du système.

L'étude a également permis de mieux comprendre quels étaient les facteurs qui entraient en ligne de compte dans l'intégration du système.

Figure 10 Facteurs importants pour la réussite de l'intégration de TOMAS

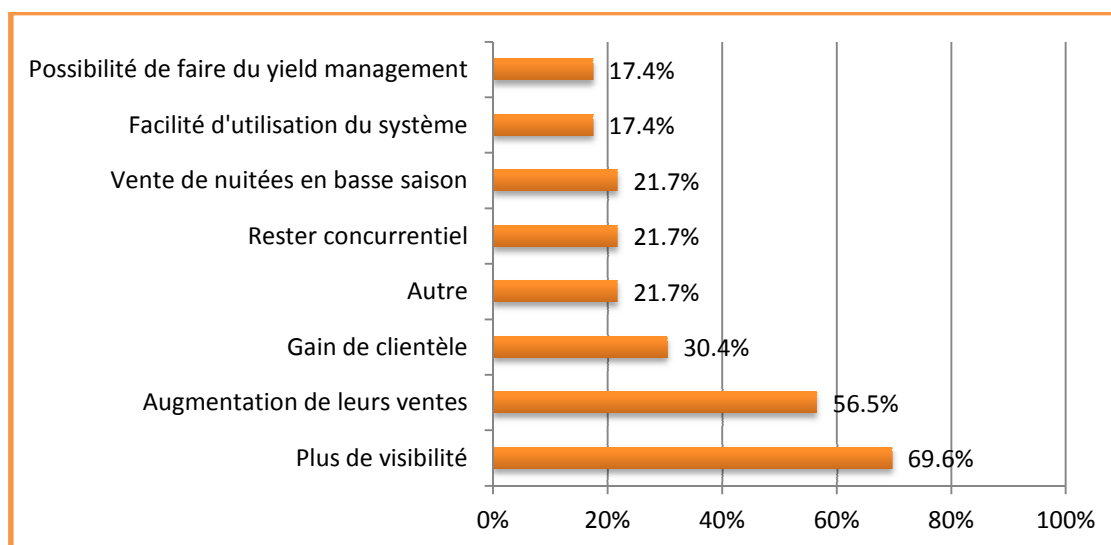


Source: Enquête réalisée par Gardiol, O. (2012)

D'après les DMO, les trois facteurs les plus importants pour réussir à intégrer TOMAS dans un office sont: la volonté des prestataires à collaborer, la formation de tout le personnel, la persévérance dans l'utilisation du système ainsi que le soutien de TOMAS pour la mise en place.

Un autre aspect mis en avant par l'étude représente les motivations et les réticences des prestataires à intégrer TOMAS, du point de vue des OT.

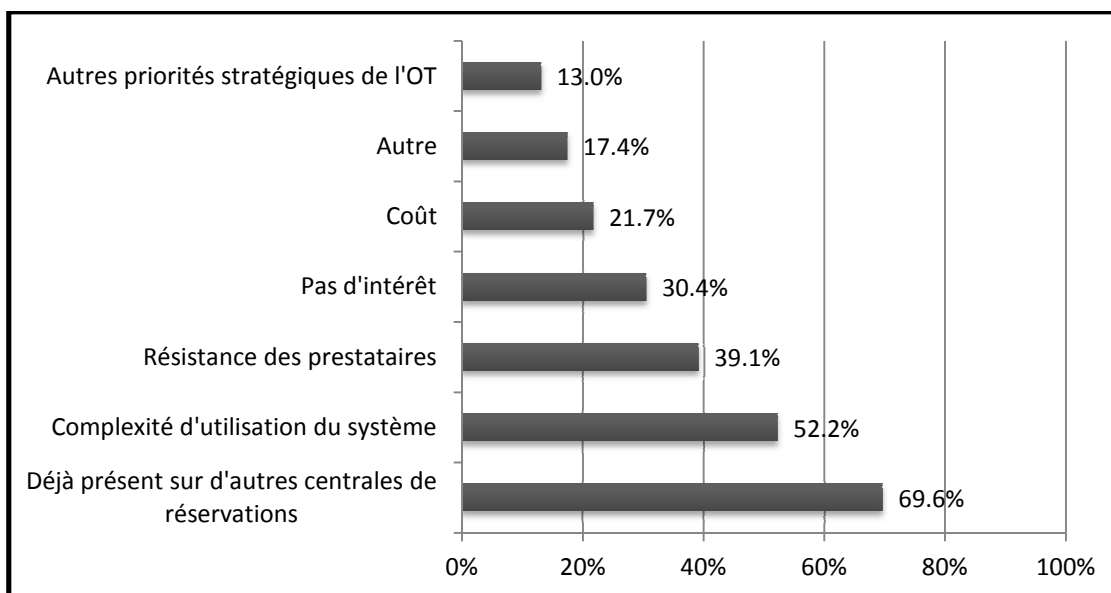
Figure 11 Motivations des prestataires à intégrer TOMAS



Source: Enquête réalisée par Gardiol, O. (2012)

Les trois motivations principales des prestataires pour intégrer TOMAS seraient: gagner une plus grande visibilité, augmenter leurs ventes, gagner de la clientèle. Parmi les réponses "Autre" se trouvent: figurer sur le site de l'OT et permettre à l'OT de mieux renseigner le client, ainsi que l'utilisation d'un channel manager efficace.

Figure 12 Réticences des prestataires à intégrer TOMAS



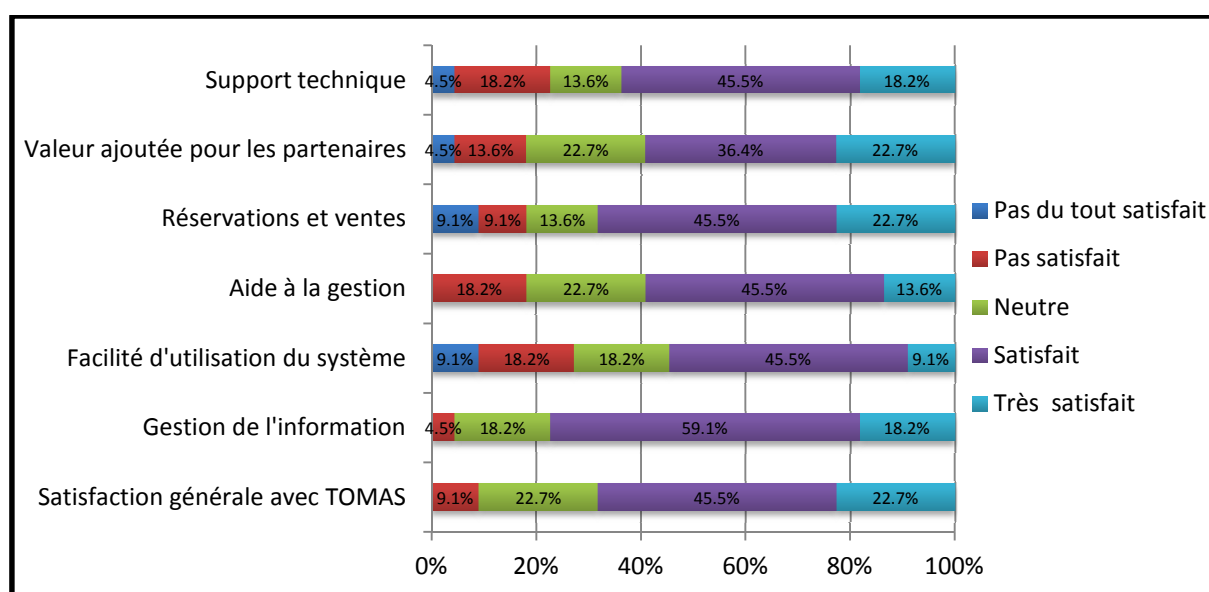
Source: Enquête réalisée par Gardiol, O. (2012)

Les trois principales réticences sont: les prestataires sont déjà assez présents sur d'autres centrales de réservation, la complexité d'utilisation du système et le manque d'intérêt. Parmi les réponses "Autre" figurent: certains autres systèmes sont plus connus que TOMAS, le système est lent et peu pratique d'utilisation.

Satisfaction

Le questionnaire a également cherché à connaître le niveau de satisfaction des utilisateurs par rapport à différents aspects du système.

Figure 13 Satisfaction par rapport à TOMAS



Source: Enquête réalisée par Gardiol, O. (2012)

De manière générale, les DMO sont plutôt satisfaits de TOMAS (total de 68% qui ont répondu entre "satisfait" et "très satisfait"). Par rapport à la gestion de l'information, 77% ont répondu "très satisfait" ou "satisfait". Les aspects étant moins satisfaisants sont: la facilité d'utilisation du système (18% ont répondu "pas satisfait"), l'aide à la gestion (18%) et le support technique (18%).

Chiffres clés

Dans cette partie du questionnaire, le but est de voir de quelle manière le système est utilisé par les offices et quel est son succès.

- Pour 36% des offices, entre 0 et 20% des prestataires sont présents sur TOMAS, 27% comptent entre 60 et 80% de leurs prestataires sur le système et seulement 4.5% (un seul office) compte plus de 80% de ses prestataires sur TOMAS.
- Concernant les hôtels de manière spécifique, dans 64% des destinations, entre 60 et 80% des hôteliers mettent régulièrement du contingent sur TOMAS.
- Le taux de commission fixé par l'office est situé dans 64% des cas entre 10 – 14%.

Nuitées

Concernant les nuitées de la destination, tous les offices n'ont malheureusement pas répondu à ces questions.

Treize offices ont répondu à la question sur le total des nuitées réalisées en parahôtellerie via TOMAS. Pour 85% d'entre eux, moins de 2000 nuitées ont été obtenues via TOMAS. Concernant l'hôtellerie, 12 offices ont répondu à la question sur le total des nuitées réalisées en hôtellerie via TOMAS. Pour 42%, la réponse est moins de 2000 et pour 25%, 10'000 et plus. Il semblerait donc que l'hôtellerie fonctionne mieux que la parahôtellerie.

Prestations annexes

Seuls 7 offices sur les 23 utilisent TOMAS pour de la billetterie. Dans 57% des cas, moins de 10% des billets ont été vendus via le système et dans 29% des cas, entre 10 et 20%.

La dernière question porte sur l'évolution des ventes depuis le passage à TOMAS. Parmi les 17 offices ayant répondu à cette question, 7 (41%) d'entre eux ont répondu "1 % à 10%", 5 (29%) ont une évolution supérieure à 20%, 4 (23.5%) ont une évolution des ventes entre 10% et 20% et un seul office a constaté une évolution négative (entre -10% et -1%).

3.2.5 Synthèse des résultats

L'échantillon n'étant pas assez représentatif, il n'a malheureusement pas été possible de croiser les questions entre-elles pour obtenir des résultats plus. Voici les principaux résultats synthétisés:

- De manière générale, la stratégie des offices est orientée vers la promotion/marketing et l'information en priorité. La vente vient en quatrième position.
- La deux raisons principales qui ont motivé les OT à adopter le système étaient d'offrir un meilleur service aux clients et de vendre des prestations.
- L'utilisation principale de TOMAS se situe au niveau de l'hôtellerie et de la parahôtellerie. Les packages viennent en quatrième position.
- Les fonctionnalités les plus utiles sont le Tmanager, l'outil de réservation et la vente de nuitées.
- Le principal problème rencontré avec le système se situe au niveau de la saisie des données.
- Les deux facteurs les plus importants pour la réussite de l'intégration du système sont la volonté des prestataires à collaborer ainsi que la formation de tout le personnel.
- Les deux motivations principales des prestataires à intégrer le système sont: obtenir plus de visibilité et augmenter les ventes.
- Les deux facteurs principaux qui retiennent les prestataires d'intégrer TOMAS sont: leur présence sur d'autres systèmes et la complexité d'utilisation de cet outil.
- De manière générale, les OT sont plutôt satisfaits de TOMAS. Cependant, trois aspects ressortent comme n'étant pas satisfaisants: La facilité d'utilisation du système, l'aide à la gestion et le support technique.

3.2.6 Questionnaire auprès des hôteliers des Diablerets (Annexe II)

Sur les 8 hôtels de la station auxquels le questionnaire a été envoyé, 5 y ont répondu. Il faut préciser que parmi ces 5 hôtels, un hôtelier travaille encore avec TOMAS et continue d'y mettre régulièrement du contingent.

Les premières questions visaient à tester si les hôteliers connaissaient les fonctionnalités de base de TOMAS. Trois hôteliers ne savaient pas que TOMAS peut faire office de channel manager et 2 hôteliers ne savaient pas que TOMAS permet d'avoir un système de réservation directe pour le site internet de leur hôtel.

A la question "Pourquoi préférez-vous utiliser Booking", l'argument qui ressort chez les 5 hôteliers est la grande visibilité obtenue avec Booking, la facilité d'utilisation (3) ainsi que les réservations assurées (2).

Avec la question "Quels sont les inconvénients de Booking", le but était de voir si les hôteliers étaient conscients des risques que peut présenter Booking.com. Pour 4 hôteliers, la dépendance à Booking a été mise en avant ainsi que le manque de flexibilité (2).

Il était également intéressant de savoir pourquoi les hôteliers ont choisi d'arrêter de travailler avec TOMAS. Parmi leurs raisons figurent le fait que le système est trop compliqué d'utilisation et qu'il ne rapportait pas assez de réservations. Un autre élément qui est ressorti est le manque d'investissement de l'office du tourisme à l'époque.

Finalement, la dernière question était de savoir si les hôteliers seraient prêts à revenir sur TOMAS. 4 hôteliers ont répondu par l'affirmative à cette question, en précisant qu'il fallait un meilleur soutien de l'office et que les montants des commissions devaient être réinvestis dans la station. Quant au cinquième hôtelier, il ne souhaite pas revenir à TOMAS car il estime que le système ne présente aucun avantage commercial.

3.2.7 Synthèse des hôteliers

Les résultats obtenus sont plutôt encourageants car d'après les indications, les hôteliers seraient prêts à revenir à TOMAS et leurs réponses montrent qu'ils n'ont pas toutes les informations sur le système dans son état actuel. Une présentation objective du système ainsi qu'une démonstration des possibilités offertes par rapport à une année en arrière leur permettrait de décider ou non de revenir à ce système. C'est à l'office du tourisme de démontrer aux hôteliers les bienfaits de TOMAS en n'omettant pas les aspects plus rébarbatifs afin d'être objectif. Toutefois, tous les hôteliers n'ayant pas répondu à ce questionnaire, il est difficile de savoir s'ils seraient prêts à coopérer.

3.3 Facteurs de succès de TOMAS

D'après les résultats des études portant sur les DMS, les interviews réalisées ainsi que les résultats des questionnaires, quelques points critiques jouant un rôle dans le succès d'un DMS tel que TOMAS peuvent être mis en évidence.

3.3.1 Concernant la DMO et la destination

- Une stratégie de vente clairement définie doit être mise en place. (Fellmann, 2007, Jungen, communication personnelle, 2012, TEAM, 2009)
- Une volonté de la part des prestataires de coopérer doit être présente. Les hôteliers doivent jouer le jeu en tenant leurs contingents à jour. (Buhalis & Collins, 2003, Fellmann, 2007)
- C'est à la DMO d'établir une relation de confiance avec les hôteliers et autres prestataires de la destination. (Buhalis & Collins, 2003, Fellmann, 2007) La DMO doit plus s'impliquer dans la distribution des produits de la destination. (Rey & Schegg, 2009, p.27)
- La DMO doit avoir les connaissances techniques, le "Know-how", afin de pouvoir être un soutien pour les partenaires. (Fellmann, 2007, Jungen, communication personnelle, 2012)
- Les ressources humaines et financières doivent être suffisantes. (Buhalis & Collins, 2003)

3.3.2 Concernant le DMS

- La convivialité du système: Une version simplifiée et intuitive doit exister afin de permettre à tous de pouvoir l'utiliser (prestataires et DMO) sans connaissances techniques particulières. (Fellmann, 2007)
- Les fonctionnalités du système doivent s'axer sur les besoins des DMO. Ces besoins seront dans un avenir proche les suivants: outil de réservation pour le client, channel manager, vente de prestations de la destination à des partenaires, services mobiles. (Larpin & Schegg, 2012, p. 13)
- Eventuellement externaliser certaines tâches administratives qui demandent beaucoup d'investissement et que les DMO n'ont pas toujours le temps de faire. (Banholzer, communication personnelle, 2012, Jungen, communication personnelle, 2012)

3.4 Best practices

Afin d'essayer de déterminer les destinations dans lesquelles TOMAS fonctionne plus ou moins bien en tenant compte des facteurs de succès du système et des informations récoltées concernant les DMS, un e-mail a été envoyé à 10 destinations afin d'obtenir des informations plus précises sur le succès du système dans leur destination. De plus, les

sites internet de ces destinations ont été visités en mettant l'accent sur la possibilité de réservation, la manière dont l'outil de réservation est mis en avant et les offres proposées sur le système. Malheureusement, il a été très difficile d'obtenir des informations précises quant au chiffre d'affaire réalisé via le système ou le pourcentage de nuitées via TOMAS. Certaines destinations n'ont pas souhaité répondre ou dévoiler leurs informations. Voici cependant les quelques résultats obtenus:

Tableau 2 Chiffres clés des DMO

Destination	% de nuitées réalisées via TOMAS	% hôtels sur TOMAS	Nbre biens en parahôtellerie sur TOMAS	Commission.	Nombre de forfaits	% billets vendus via TOMAS	Tâches importantes pour l'OT	Prestataires représentés de la même manière sur TOMAS	Prestataires mis en avant de la même manière sur site web	% CA généré via TOMAS
Anzère	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Morges	2%	20%	0	10%	0	0	Information promotion	Oui	Oui	5%
Leysin	3-5%	70%	15	0-10%	2	0	Information promotion	Non	Oui	< 5%
Villars	3%	100%	32	12.5%	20-50	5.8%	Info, promo, vente, anim	Oui	Non	2.1%
Pays-d'en Haut	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bâle	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ascona/Locarno	2%	50%	-	0-10%	-	0	Promotion Information	Non	Non	8.34%
Flims/Laax/Falera	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Savognin	8%	65%	70	4-10%	150	100 %	Promotion Information	Oui	Oui	-
Fribourg	-	85%	20	0-10%	12	-	Promotion Information	Oui	Oui	-

Source: Tableau réalisé par Gardiol, O. (2012)

Malgré le faible taux de réponse et le peu d'information, voici quelques observations concernant les destinations où l'utilisation de TOMAS est optimisée et d'autres où le système pourrait être mieux exploité.

3.4.1 Les destinations où une stratégie est en place

Trois destinations utilisant le système TOMAS ont été identifiées comme ayant un portefeuille d'offres intéressant et une stratégie orientée sur la vente. Il s'agit de Bâle, Flims/Laax/Falera et Ascona/Locarno. (G.Jungen, communication personnelle, 2012)

- **Offre variée:** Ces trois destinations touristiques offrent sur leur site internet différents produits. Les services offerts sont principalement : hôtellerie, para-hôtellerie, billetterie pour des spectacles, expositions, cours de ski, abonnements de ski, location de matériel, packages, commande de prospectus et même à Flims, garde d'enfants. Flims/Laax/Falera n'a pas souhaité révéler ses chiffres. Quant à Bâle, il n'y a pas encore assez de recul par rapport au système, cela fait moins d'une année qu'il est utilisé. Ascona/Locarno met environ 150 offres en ligne chaque mois et 50% des hôtels mettent régulièrement du contingent dans le système.
- **Vente mise en avant:** Sur les sites internet de ces trois destinations, il est évident que la vente est mise en avant, il y a une volonté de vendre au client. Sur les trois sites internet, l'outil de réservation est présent et en évidence (en haut de la page) sur la Homepage.
 - Sur le site de Bâle (Annexe VIII), sur chaque page du site internet, il y a sur la droite une offre spéciale (pour un week-end par exemple), pour inciter le client à réserver. Dans la rubrique « manifestations », il y a presque à chaque fois la possibilité d'acheter des billets pour une manifestation.
 - Sur le site internet de Flims/Laax/Falera, l'interface pour effectuer une recherche de package est vraiment très dynamique (Annexe IX) et se rapproche des outils proposés sur Booking, Expedia et autres sites de réservation en ligne. Tout est fait pour attirer le client et l'inciter à l'action, réserver.
- **Mesures mises en place pour promouvoir la vente:**
 - Les sites internet de Bâle et celui de Flims/Laax/Falera ont été conçus comme des booking engines avec TOMAS. Cela veut dire que le design du

site internet est celui voulu par le DMO mais derrière, c'est la technologie de TOMAS

- Des contrats sont conclus avec les hôtels des destinations au début de l'année afin d'avoir des prix compétitifs et que l'office puisse construire des packages autour. Bâle travaille avec des hôtels en tant que "preferred partners" avec lesquels ils obtiennent de très bons tarifs
- A Ascona/Locarno, par exemple, une personne est chargée d'aller voir les hôteliers pour leur présenter TOMAS, leur expliquer comment fonctionne le système et quels sont les avantages d'y mettre du contingent. Elle est la personne de référence auprès de laquelle les hôteliers peuvent demander de l'aide

Grâce à ce type de mesures, ces destinations réalisent beaucoup de réservations. A Ascona/Locarno, par exemple, le pourcentage du chiffre d'affaire réalisé via TOMAS est de 8%. (Bâle et Laax n'ont pas communiqué leurs chiffres) A Savognin, le pourcentage de nuitées réalisées via le système est de 8%.

Le fait que ces destinations proposent des packages et qu'elles mettent des offres en avant montre clairement leur volonté de vendre. Le site de l'office du tourisme n'est plus là simplement pour donner de l'information.

3.4.2 Les destinations où TOMAS est moins bien exploité

Par rapport à Bâle ou Laax, la plupart des autres destinations (comme Leysin, Morges, Villars) n'ont pas la même manière de mettre en avant les outils de TOMAS. Il existe quelques points communs entre ces différentes destinations qui peuvent expliquer et montrer que le potentiel du système n'est pas utilisé de façon optimale.

- **L'outil de réservation n'est pas mis en valeur:** sur les différents sites internet, le système n'est pas mis en évidence. Soit il apparaît en bas de page à droite, de manière peu visible, soit il n'apparaît pas du tout sur la page d'accueil. Lors de la navigation sur le site, il n'y a pas d'offres mises en évidence comme sur le site de Bâle par exemple. Il y a peu d'incitation à réserver quelque chose, que ce soit une nuit d'hôtel, un appartement de vacances ou un billet pour un événement. La vente n'est pas mise en avant. (Annexes X et XI)
- **Peu d'offres sont proposées:** en effectuant des recherches sur l'outil de réservation présent sur la homepage, très peu de prestations sont proposées. En général, quelques hôtels, parfois des appartements et sur certains sites de station,

vente d'abonnements de ski. En somme, l'offre proposée au client est très pauvre. Leysin propose par exemple 2 offres par saison, Villars un peu plus, environ 20 par mois. De plus, concernant la parahôtellerie, les biens ne sont souvent pas réservables directement via le système, il faut appeler le propriétaire pour connaître les disponibilités.

- **Petites structures:** les destinations où le système n'est pas utilisé de manière optimale sont souvent de plus petites structures que Bâle, Laax ou Ascona/Locarno (Leysin, Villars, etc.). Une hypothèse possible est que cela peut signifier qu'elles n'ont pas forcément les ressources humaines et/ou financières pour s'investir plus dans le système.
- **Pas de stratégie de vente:** la priorité des offices du tourisme n'est pas la vente mais plutôt l'information, la promotion et la coordination des prestataires. Cette absence de stratégie peut être observée à travers les éléments suivants:
 - Le site internet ne met pas en avant la vente de prestations
 - Le faible pourcentage de nuitées réalisées par le système, entre 2 et 5% (en comparaison des 8% de Savognin par exemple)
 - Peu de prestations complémentaires sont proposées via le système
 - Peu de packages sont offerts (à part à Villars)
 - Les prestataires sont tous représentés de la même manière, il n'y a pas de "preferred partners". Cela veut dire que l'offre n'est pas optimale car il y a trop de choix pour le client et cela demande beaucoup de saisie pour la DMO

3.4.3 Synthèse

Bien entendu, les données récoltées ne sont pas suffisantes pour pouvoir tirer des conclusions pertinentes et les réponses se contredisent parfois. Cependant, cela permet tout de même de voir les différentes tendances entre les destinations qui ont une volonté de vendre et celles pour qui la vente est pour l'instant secondaire voire peu importante.

3.5 Discussion finale

Suite aux interviews réalisées, aux résultats des questionnaires envoyés aux DMO ainsi que ceux du questionnaire envoyé aux hôteliers, un constat s'impose: l'avenir des DMS est incertain. En effet, même si les DMO reconnaissent l'utilité d'avoir un système de réservation directe (TEAM, 2009, pp. 12-14) et qu'ils admettent que TOMAS est pour l'instant le seul système qui permette d'avoir une autonomie, de pouvoir proposer des packages, de vendre de la parahôtellerie et des prestations complémentaires (Interviews de Villars, Leysin, OTV, 2012), l'utilisation de TOMAS pour les DMO de petite et moyenne taille divise les opinions. L'utilisation et le succès d'un DMS est une problématique au niveau international au vu des études menées sur les sujets en Europe (Buhalis & Collins, 2003, TEAM, 2009) et à la lumière des résultats de la dernière étude menée auprès des hôteliers suisses, qui met en avant le succès des IDS comparé aux réservations effectuées via un DMS. (Allemann, Fux, & Schegg, 2011, p. 13)

3.5.1 Risques/ faiblesses de TOMAS

Actuellement, l'OTV se trouve face à un dilemme. Il a mis en place des groupes de travail afin d'étudier l'éventualité de changer de système ou de garder TOMAS, mais pas sous sa forme actuelle, en regroupant par exemple les différentes plateformes locales/régionales en une seule, en externalisant également certaines tâches, comme la comptabilité par exemple. (A. Banholzer, communication personnelle, 20 avril 2012)

Une autre question se pose par rapport aux DMS: un système tel que TOMAS a-t-il une chance face aux plateformes de réservations en ligne qui gagnent chaque année en importance? (Allemann, Fux, & Schegg, 2011)

Les études menées sur le sujet ont prouvé qu'un certain nombre de facteurs sont nécessaires pour que le DMS ait du succès, notamment: la stratégie de l'office du tourisme, la mise à jour régulière des contingents dans le système, les relations entre la DMO et les prestataires et les fonctionnalités du système. (Fellmann, 2007, pp. 67-72) Les DMO n'ont pas toujours les ressources nécessaires afin de garantir le succès du système.

Une autre constatation s'impose, l'OT ne communique pas toujours idéalement sur les possibilités offertes par le système. Les hôteliers ne sont pas toujours au courant des nouveautés. (G. Jungen, communication personnelle, 2012, questionnaire auprès des hôteliers des Diablerets, 2012)

Une autre entrave à la mise en place et au succès du système est le manque de coopération, de collaboration et les conflits d'intérêts entre les prestataires (DMO et prestataires de service). (Buhalis & Spada, 2000, p. 56) A l'heure actuelle, le rôle de l'office du tourisme n'étant pas vraiment reconnu aux Diablerets, l'office va devoir prouver qu'il est compétent et qu'il est là comme soutien auprès des prestataires.

3.5.2 Opportunités/forces de TOMAS

Toutefois, les études montrent que le rôle de l'office est destiné à changer (World Tourism Organization, 2007) et que l'avenir des DMO se trouve également dans la réservation en ligne. (Beritelli, Bieger, & Laesser, Destinationsstrukturen der 3. Generation - Der Anschluss zum Markt, 2010)

De plus, les diverses études ont démontré que les DMS devraient s'améliorer et s'orienter vers:

- Réservations mobiles (Larpin & Schegg, 2012, p. 13) (TEAM, 2009, p. 10)
- Channel manager pour les hôtels (Larpin & Schegg, 2012, p. 13)
- Packaging (TEAM, 2009, p. 10)
- Comparaison d'offres (TEAM, 2009, p. 10)
- Une utilisation facilitée du DMS (TEAM, 2009, p. 10)

TOMAS peut avoir un avenir car, selon les spécialistes de la branche, un des éléments primordiaux pour le futur des DMO et des hôtels est d'éviter la dépendance à un seul système. (Allemann, Fux & Schegg, 2011, Banholzer, communication personnelle, 2012)

La preuve également que ces systèmes de réservation en ligne ont un avenir est leur constante évolution. En effet, TOMAS a développé une nouvelle interface pour son système de réservation pour les OT qui ressemble désormais au visuel proposé par les IDS tels que Booking.com ou Expedia.fr. (G. Jungen, communication personnelle, 2012) STC quant à lui a repensé un nouveau modèle d'affaires afin de garantir une plateforme conviviale sur Myswitzerland.com, une commercialisation mondiale des hôtels suisses ainsi que pour garantir une technologie de réservation qui facilite l'accès aux produits touristiques au niveau international. (Switzerland Travel Centre, 2012)

Finalement, Diablerets Tourisme est déterminé à occuper son rôle de Destination Manager Organisation et souhaite établir une relation de confiance avec ses prestataires. (Diabletrets Tourisme, 2012, p. 5)

4 Intégration de TOMAS à Diablerets Tourisme

Le présent travail a démontré l'importance de la distribution et des systèmes de réservation en ligne. Afin de rester concurrentiel, Diablerets Tourisme se doit d'utiliser les outils technologiques existants afin de répondre à la demande du marché. Cependant, au vu des données empiriques récoltées et des constatations qui en ont découlé, il est difficile d'affirmer que TOMAS est "le" système à adopter aux Diablerets. Toutefois, étant donné la situation actuelle des autres destinations, l'office se doit d'aller de l'avant et opter pour un système de réservation en ligne afin d'être autonome et de pouvoir concrétiser ses offres et dynamiser la station en tant que DMO.

TOMAS étant pour l'instant le système le plus utilisé au sein des DMO, plus particulièrement en Suisse romande, (Larpin & Schegg, 2012, p. 7) et une fusion avec Villars qui maîtrise le système étant prévue, il est recommandé d'utiliser cet outil si Diablerets Tourisme souhaite s'équiper d'un système de réservation tout en tenant compte des éléments suivants afin que l'intégration se fasse avec succès.

4.1 *Conseils*

- Définir une stratégie de vente pour la destination ainsi qu'une politique de commercialisation des produits
- Enquête et discussion auprès de tous les prestataires de la station (hôteliers, restaurateurs, école de ski, etc.) afin de sonder leur intérêt à utiliser TOMAS
- Organiser une séance d'information auprès des prestataires afin de leur présenter le système de manière complète et objective (fonctionnalités, nouveautés, etc.)
- L'OT doit démontrer aux prestataires sa maîtrise du système et établir ainsi avec eux une relation de confiance en leur communiquant clairement ses objectifs. L'office gagnera ainsi en crédibilité
- Nommer une personne responsable du système et s'assurer que tous les collaborateurs soient formés sur les principes de base du système
- Collaborer avec Villars Tourisme dans la mesure du possible afin de profiter de son savoir-faire
- Etablir des contrats de partenariats avec les hôteliers afin d'obtenir des prix compétitifs qui permettent à l'OT de créer des forfaits

- De la persévérance dans l'utilisation du système. D'après l'expérience d'autres offices (P-A. Morard, communication personnelle, 2012), des résultats significatifs sont obtenus après plusieurs mois et non pas immédiatement

4.2 Opportunités/avantages pour Diablerets Tourisme

- Augmenter les nuitées en période de basse saison
- Renforcer la présence des Diablerets sur internet et diversifier les canaux de distribution en assurant ainsi une meilleure visibilité à la destination
- Offrir un meilleur service aux clients en mettant à leur disposition un outil de réservation directe
- Vente de parahôtellerie
- Créer des packages
- Vente de prestations annexes (billetterie, abonnements de ski)
- Indépendance pour vendre des produits
- Financement de la promotion de la destination grâce aux commissions
- Devenir un centre de compétences pour la destination
- Renforcer la collaboration et la confiance avec les prestataires
- Eviter le risque de forte dépendance à Booking.com pour les hôteliers

4.3 Risques/menaces pour Diablerets Tourisme

- Manque de stratégie
- Manque de ressources humaines/financières
- Changements au niveau de la gestion du système suite à l'étude menée par l'OTV
- Les plateformes de réservations telles que Booking.com font une forte concurrence aux DMS par rapport aux hôteliers car même si les commissions sont élevées, les réservations sont garanties
- Problèmes techniques du système
- Temps accordé au système pour la saisie des données et le suivi des prestataires
- Gestion de la parahôtellerie
- Volonté des prestataires à collaborer

Etant donné que l'OTV est en pleine réflexion concernant TOMAS (A. Banholzer, communication personnelle, 2012), il serait recommandé d'attendre les résultats de l'étude afin de prendre les mesures organisationnelles nécessaires au sein de l'office. En effet, l'OTV joue un rôle d'intermédiaire et de coordinateur entre TOMAS et les OT locaux mais il finance également une partie du système. Cela implique que si une décision d'abandon du système devait être prise ou qu'une réorganisation de la gestion de TOMAS devait avoir lieu, tous les offices utilisant cet outil seraient concernés.

Conclusion

Les différentes publications existantes au sujet des DMS, l'enquête réalisée sur le terrain dans le milieu touristique concernant TOMAS ainsi que les différentes interviews effectuées dans le cadre de ce travail conduisent au constat suivant: l'avenir d'un DMS comme TOMAS n'est pas nécessairement assuré.

Ce travail a démontré que le succès du DMS dépend pour une large part de l'importance que lui accorde le DMO. En particulier ce dernier augmentera sensiblement l'efficacité et la pérennité de ce DMS en définissant clairement sa stratégie de vente et en s'assurant de la participation active des prestataires. Pour atteindre le deuxième de ces objectifs, il incombe au DMO d'assurer une communication claire auprès de tous les acteurs touristiques. Le DMO doit devenir le centre de compétences de la destination afin de gagner la confiance des prestataires.

En ce qui concerne le cas particulier de Diablerets Tourisme étudié dans ce travail, il apparaît que la réintégration de TOMAS est conditionnée à la réalisation des principaux éléments suivants pour avoir une chance de réussite au vu de la situation actuelle dans laquelle se trouve l'office du tourisme:

- Définition d'une stratégie de vente et d'une politique de commercialisation des produits
- Etablissement d'une relation de confiance entre l'OT et les prestataires en leur démontrant l'implication de l'office dans ce système. Diablerets Tourisme gagnera ainsi en crédibilité au sein de la station
- Intégration de la gestion du système dans l'organisation interne de l'office

La mise en œuvre de ces objectifs devrait toutefois prendre en considération la position de l'OTV concernant l'utilisation de TOMAS dans un proche avenir.

Le présent travail de bachelor s'inscrivant dans le cadre d'un stage de 6 mois, il n'a pas permis d'examiner la situation sous toutes ses facettes. Néanmoins, l'essentiel de la problématique liée à l'absence d'un DMS à Diablerets Tourisme a pu être mise en évidence dans l'activité quotidienne et par les contacts avec les prestataires et la clientèle.

A la fin de ce travail, il paraît intéressant que la branche touristique puisse explorer à l'avenir les facteurs de succès d'un DMS pour tenter de définir quelles sont ses chances

face aux IDS. De même, il serait intéressant d'approfondir les avantages que les DMO pourraient retirer à s'impliquer davantage dans les DMS.

Références

- Allemann, T., & Schegg, R. (2009). *Schweizer Hotellerie und Internet 2008*. Online *Vertrieb gewinnt an Dynamik: Resultate einer Online Umfrage bei Mitgliedern von hotelleriesuisse*. Consulté le 02.06.2012, disponible sur http://www.ifitt.ch/storage/eDistribution_V2.pdf
- Allemann, T., Fux, M., & Schegg, R. (2011). *Distribution dans l'hôtellerie suisse : Les plates-formes Internet de réservation gagnent davantage de parts de marché en 2010*. Consulté le 08.05.2012, disponible sur http://www.hotelleriesuisse.ch/files/pdf2/Canaux_de_distribution_hotellerie_suisse_2010.pdf
- Allemann, T., Fux, M., & Schegg, R. (2010). *Poursuite de la croissance des ventes en ligne dans l'hôtellerie suisse en 2009 malgré la crise économique*. Consulté le 19.05.2012, disponible sur http://www.ifitt.ch/storage/Ventes_en_ligne_dans_lhtellerie_suisse_2009_vl.pdf
- Anderson, C. (2009). *The Billboard Effect: Online Travel Agent Impact on Non-OTA Reservation Volume*. New-York: Cornell University .
- Bénard, C. (2010). Un enjeu majeur du e-tourisme institutionnel est la diffusion multicanale de l'information. *ESPACES Tourisme & Loisirs*, Mars 2010(279), p. 13.
- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2010). *Destinationsstrukturen der 3. Generation - Der Anschluss zum Markt*. St. Gallen: Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus.
- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2009). Size matters! - Increasing DMO effectiveness and extending tourist destination boundaries. *Tourism*, 57(3), pp. 309-327.
- Buhalis, D., & Collins, C. (2003). *Destination Management Systems Utilisation in England*. In *Proc. of Information and Communication Technologies in Tourism*. Helsinki: Springer.
- Buhalis, D., & Jun, S. H. (2011). *E-Tourism*. Consulté le 28.06.2012, disponible sur http://www.goodfellowpublishers.com/free_files/fileEtourism.pdf
- Buhalis, D., & Spada, A. (2000). Destination management systems: criteria for success. *Information Technology & Tourism* , 3 (1), pp. 41-58.

- Ciomei, F. (2010). La distribution multicanal: réalité, enjeux et perspectives. *Les Cahiers Espaces*, Décembre 2010(107), pp. 44-53.
- Diablerets Tourisme. (2012). *Rapport de gestion 2011*. Les Diablerets: Diablerets Tourisme.
- Fellmann, B. (2007). *Adoption von Destinationsmanagementsystemen durch Beherbergungsbetriebe - Effizienz vs. institutionelle Anpassung. Masterarbeit an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern*. Bern.
- Feratel media technologies AG. (2012). *Deskline*. Consulté le 27.04.2012, disponible sur <http://www.feratel.ch/ViewPage.asp?Site=FERATEL-CH&PageID=551&Lang=211>
- Frew, A., & Horan, P. (2007). *Destination Website Effectiveness - A Delphi Study based eMetric Approach*. Proceedings of the Hospitality Information Technology Association Conference, HITA 07 . Orlando, USA.
- Fux, M., & Schegg, R. (2012). *Le pouvoir des plates-formes de réservation*. Consulté le 20.06.2012, disponible sur <http://www.veilleinfotourisme.fr/le-pouvoir-des-plateformes-de-reservation-dans-l-hotellerie-allemande-autriche-suisse--88850.kjsp>
- Kracht, J., & Wang, Y. (2009, Novembre 8). Examining the tourism distribution channel: evolution and transformation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), pp. 736-752.
- Larpin, B., & Schegg, R. (2012). *Les TIC comme outil d'innovation touristique - Projet Interreg IV France-Suisse*. Sierre: Institut de Tourisme de la HES-SO Valais.
- Marcussen, C. (2009). *Internet distribution of European travel and tourism services*. Consulté le 25.06.2012, disponible sur <http://www.crt.dk/UK/staff/chm/trends.htm>
- Nethotels. (2009). *ReServer Modules*. Consulté le 11.06.2012, disponible sur <http://www.nethotels.com/company/reserver.aspx>
- Nievergelt, G. (2012). Journée suisse des vacances. Positionnement. *htr hotel revue*, Juin 2012(23), p. 23.
- Raffour, G. (2010). L'e-tourisme n'a pas fini sa croissance. *ESPACES Tourisme & Loisirs*, Mars 2010(279), p. 9.

- Rey, J.-P., & Schegg, R. (2009). *Destinationsmanagementsysteme und eCommerce in Schweizer Destination - Chancen von regionalen Verkaufsplattformen*. Sierre: Institut de Tourisme & Institut d'Informatique de Gestion de la HES-SO Valais.
- SKIDATA AG. (2012). *Skidata - Mountain Destinations*. Consulté le 02.07.2012, disponible sur <http://www.skidata.com/en/mountain-destinations.html>
- STC. (2012). *Information Switzerland Travel Centre AG (STC)*. Consulté le 10.06.2012, disponible sur <http://www.stc.ch>
- Switzerland Travel Centre. (2012). *Communiqué de presse: Trois prestataires touristiques s'unissent pour donner une nouvelle orientation à STC*. Consulté le 15.06.2012, disponible sur http://www.hotelleriesuisse.ch/files/pdf2/MM_STC_FR.pdf
- TEAM Tourism Consulting. (2009). *Destination booking systems research & analysis. Summary of key findings & conclusions for BIT Reiseliv*. Edinburgh: Report prepared by TEAM Tourism Consulting for BIT Reiseliv.
- The Intrepid Traveler. (2007). *Define Billboard effect*. Consulté le 03.07.2012, disponible sur <http://www.travel-industry-dictionary.com/billboard-effect.html>
- TOMAS. (2011). *Produits Offices du tourisme*. Consulté le 20.05.2012, disponible sur <http://www.touristdatashop.ch/fr/produits/produits-offices-de-tourisme?language=fr>
- Verband Internet Reisevertrieb. (2012). *Daten & Fakten 2012 zum Online-Reisemarkt 7. Ausgabe*. Consulté le 15.06.2012, disponible sur <http://www.v-i-r.de/download-mafo-datenfakten/df-2012-web.pdf>
- Victor, F. (2007). *La commercialisation des produits et des destinations touristiques: en quoi Internet change-t-il la donne?* Consulté le 27.04.2012, disponible sur http://www.tourisme.gouv.fr/stat_etudes/etudes/tic/rapport_innovation.pdf
- Wang, Y. (2008). Web-based Destination Marketing Systems: Assessing the Critical Factors for Management and Implementation. *International Journal of Tourism Research*, 10(1), pp. 55-70.
- Weisse Arena Gruppe. (2011). *Geschäftsbericht 2010/2011*. Laax: Weisse Arena Gruppe.
- World Tourism Organization. (2007). *A practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid, Spain: World Tourism Organization.

Annexes

Annexe I Questionnaire en ligne envoyé aux DMO

Stratégie de l'office de tourisme: Quelle est l'importance des tâches suivantes pour votre organisation?					
	pas du tout important	peu important	neutre	relativement important	très important
1. promotion/marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. information	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. animation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. vente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. coordination des prestataires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. création de nouveau produit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. lobbying	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TOMAS

8. Quand avez-vous introduit le système TOMAS ?

☐ il y a moins d'un an
 ☐ 1 - 2 ans
 ☐ 3-4 ans
 ☐ plus de 4 ans

9. Quel système d'information et de réservation utilisiez-vous avant?

☐ Desklina
 ☐ Tiscover
 ☐ Nethotels
 ☐ Booking
 ☐ autre

11. Pourquoi avez-vous décidé d'adopter TOMAS ?

☐ Centraliser les demandes
 ☐ Offrir un meilleur service aux clients en leur facilitant leurs réservations
 ☐ Promouvoir la destination
 ☐ Utiliser un outil de gestion professionnel
 ☐ Vendre des prestations
 ☐ Autre

13. Quelle est votre utilisation principale de TOMAS ? Choisissez au maximum 4 options :

☐ Hôtels
 ☐ Parahôtellerie
 ☐ Forfaits de ski
 ☐ Packages
 ☐ Information
 ☐ Brochures
 ☐ Ticketing
 ☐ Shop
 ☐ Autre

15. Quelles sont les 5 fonctionnalités les plus utiles de TOMAS ?

☐ Outil de réservation pour le client
 ☐ Vente de prestations annexes (billetterie)
 ☐ Le Tmanager (autonomie des prestataires)
 ☐ Le Tbooking (système de réservation directe pour le site des hotels)
 ☐ Statistiques
 ☐ Vente de nuitées
 ☐ Vente d'abonnements de ski
 ☐ Gestion en backoffice
 ☐ Autre

17. Quels sont les problèmes majeurs/ défis en lien avec TOMAS pour votre Office ?

☐ Programmation du système (saisie des données)
 ☐ Utilisation du système
 ☐ Pannes du système
 ☐ Aide de la part de TOMAS
 ☐ Résolution des pannes
 ☐ Autre :

19. Selon vous, quels sont les 3 facteurs les plus importants pour réussir à intégrer TOMAS dans un Office du tourisme ?

☐ Bonne organisation interne
 ☐ Formation de tout le personnel
 ☐ Une seule personne en charge du système
 ☐ Soutien de TOMAS pour la mise en place
 ☐ Volonté des prestataires à collaborer
 ☐ Persévérance dans l'utilisation du système
 ☐ Avoir une stratégie pour l'Office bien définie
 ☐ Ressources suffisantes (financières, humaines)

20. D'après vous, quelles sont les 3 raisons principales qui poussent les prestataires à s'intégrer à TOMAS?

☐ Plus de visibilité
 ☐ Augmentation de leurs ventes
 ☐ Facilité d'utilisation du système
 ☐ Gain de clientèle
 ☐ Possibilité de faire du yield management
 ☐ Vente de nuitées en basse saison
 ☐ Rester concurrentiel
 ☐ Autre

22. D'après vous, quelles sont les 3 raisons principales qui font que les prestataires ne veulent pas intégrer TOMAS ?

☐ Complexité d'utilisation du système
 ☐ Pas d'intérêt
 ☐ Déjà présent sur d'autres centrales de réservations
 ☐ Coût
 ☐ Autres priorités stratégique de l'OT
 ☐ Résistance des prestataires
 ☐ Autre

Satisfaction

Quelle est votre satisfaction concernant TOMAS par rapport aux aspects suivants ?	pas du tout satisfait	pas satisfait	neutre	satisfait	très satisfait	Pas concerné
24. Satisfaction générale avec TOMAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Gestion de l'information	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Facilité d'utilisation du système	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Aide à la gestion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Réservations et ventes (transactions)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Valeur ajoutée pour les partenaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Support technique (aide de TOMAS)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

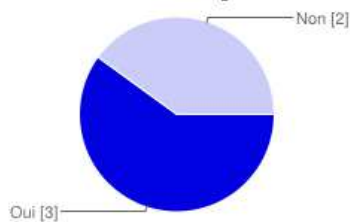
Statistiques

31. Quel est le pourcentage des prestataires de service dans la destination présents sur TOMAS?	<input type="radio"/> 0 - 20%	<input type="radio"/> 20 - 40%	<input type="radio"/> 40 - 60%	<input type="radio"/> 60 - 80%	<input type="radio"/> 80 - 100%		
32. Quel est le pourcentage d'hôtels de la destination présents sur TOMAS ?	<input type="radio"/> 0 - 20%	<input type="radio"/> 20 - 40%	<input type="radio"/> 40 - 60%	<input type="radio"/> 60 - 80%	<input type="radio"/> 80 - 100%		
33. Quel est le taux de commission fixé par l'Office pour les prestations proposées sur TOMAS?	<input type="radio"/> 0%	<input type="radio"/> 1 - 4%	<input type="radio"/> 5 - 9 %	<input type="radio"/> 10 - 14%	<input type="radio"/> > 15%	<input type="radio"/> Autre	
35. Total nuitées dans la parahôtellerie de la destination en 2011	<input type="text"/>						
36. Total nuitées dans la parahôtellerie via TOMAS en 2011	<input type="text"/>						
37. Total nuitées dans la hôtellerie de la destination en 2011	<input type="text"/>						
38. Total nuitées dans la hôtellerie via TOMAS en 2011	<input type="text"/>						
39. Si vous utilisez TOMAS pour vendre des billets (pour un événement par exemple), quelle est la proportion de billets vendus via TOMAS sur la totalité de billets vendus ?	<input type="radio"/> < 10 %	<input type="radio"/> 10 - 20%	<input type="radio"/> 20 - 40 %	<input type="radio"/> 40 - 60 %	<input type="radio"/> > 60 %		
40. Quelle est l'évolution des ventes (nombre de réservations via centrale de réservation) depuis le passage à TOMAS jusqu'à aujourd'hui ?	<input type="radio"/> < - 20%	<input type="radio"/> - 20% à -10%	<input type="radio"/> - 10 % à -1%	<input type="radio"/> -1% à 1%	<input type="radio"/> 1 % à 10%	<input type="radio"/> 10% à 20%	<input type="radio"/> > 20%
41. Dans quel canton se trouve votre office de tourisme?	<input type="radio"/> AG <input type="radio"/> AI <input type="radio"/> AR <input type="radio"/> BE <input type="radio"/> BL <input type="radio"/> BS <input type="radio"/> FR <input type="radio"/> GE <input type="radio"/> GL <input type="radio"/> GR <input type="radio"/> JU <input type="radio"/> LU <input type="radio"/> NE <input type="radio"/> NW <input type="radio"/> OW <input type="radio"/> SG <input type="radio"/> SH <input type="radio"/> SO <input type="radio"/> SZ <input type="radio"/> TG <input type="radio"/> TI <input type="radio"/> UR <input type="radio"/> VD <input type="radio"/> VS <input type="radio"/> ZG <input type="radio"/> ZH						
42. Si vous souhaitez recevoir un résumé de l'étude, veuillez indiquer votre e-mail. Merci beaucoup pour votre aide!	<input type="text"/>						

Enregistrez vos réponses SVP. Merci pour votre collaboration!

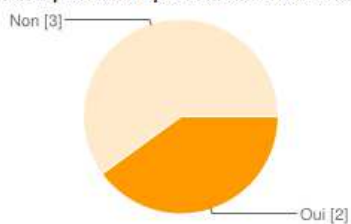
Annexe II Questionnaire et résultats des hôteliers des Diablerets

1) Possédez vous un channel manager?



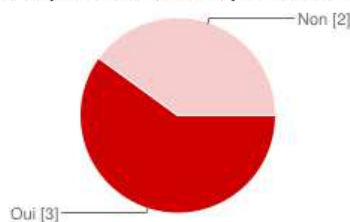
Oui	3	60%
Non	2	40%

2) Savez-vous que TOMAS peut faire office de channel manager ?



Oui	2	40%
Non	3	60%

3) Savez-vous qu'avec TOMAS vous pouvez avoir un outil de réservation direct pour le site internet de votre hôtel ?



Oui	3	60%
Non	2	40%

4) Pourquoi préférez-vous utiliser Booking ?



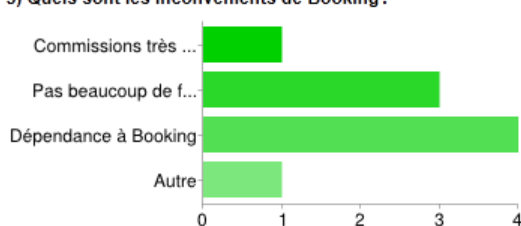
Réservations assurées	2	40%
Grande visibilité	5	100%
Facilité d'utilisation	3	60%
Contingent mis automatiquement via le channel manager	2	40%
Autre	3	60%

Les utilisateurs peuvent cocher plusieurs cases, donc les pourcentages peuvent être supérieurs à 100 %.

Si autre, précisez

ils ratissent très large ce que ne fait pas Tomas

5) Quels sont les inconvénients de Booking?



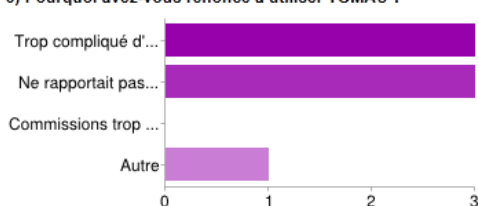
Commissions très élevées	1	20%
Pas beaucoup de flexibilité de la part de Booking	3	60%
Dépendance à Booking	4	80%
Autre	1	20%

Les utilisateurs peuvent cocher plusieurs cases, donc les pourcentages peuvent être supérieurs à 100 %.

Si autre, précisez

risque de monopole aucun respect des partenaires aucun respect des partenaires

6) Pourquoi avez-vous renoncé à utiliser TOMAS ?



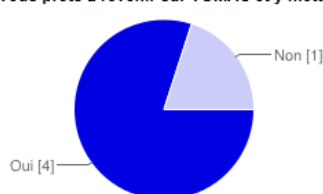
Trop compliqué d'utilisation	3	75%
Ne rapportait pas assez de réservations	3	75%
Commissions trop élevées	0	0%
Autre	1	25%

Les utilisateurs peuvent cocher plusieurs cases, donc les pourcentages peuvent être supérieurs à 100 %.

Si autre, précisez:

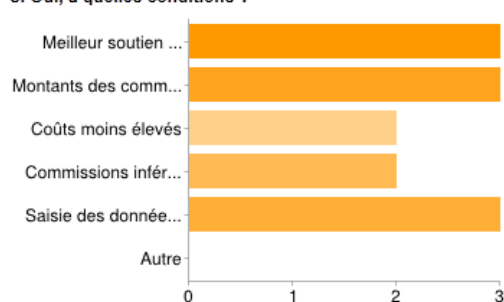
je travaille déjà avec Tomas!!! Aucun retour de réservations Aucun retour de réservations trop de flou, et désitement de l'office de tourisme locale

7) Seriez-vous prêts à revenir sur TOMAS et y mettre régulièrement du contingent?



Oui	4	80%
Non	1	20%

Si Oui, à quelles conditions ?



Meilleur soutien de l'office	3	75%
Montants des commissions réinvestis pour la promotion de la station	3	75%
Coûts moins élevés	2	50%
Commissions inférieures à 12%	2	50%
Saisie des données simplifiée	3	75%
Autre	0	0%

Les utilisateurs peuvent cocher plusieurs cases, donc les pourcentages peuvent être supérieurs à 100 %.

Si autre, précisez:

liaison avec Reservit liaison avec Reservit

Si Non, pourquoi ?

Auparavant TOMAS était la centrale de réservations de l'Office du Tourisme des Diablerets , mais ne générait aucune réservations . Sur 3800 nuitées que j'ai par an , j'en avais seulement 2 ou 3 de TOMAS ridicule ! Le principe d'exploitation aussi n'avait aucune souplesse au contraire de Booking qui est en amélioration permanente . Et à la différence de TOMAS , Booking vend des nuitées car il dépense beaucoup en publicité , BOOKING a donc une politique de partenaire commercial alors que TOMAS ne fournit qu'un service de gestion et ne présente aucun avantage commercial , il ne vend rien ...

8) Autres remarques:

Je suis affilié au réseau Relais du Silence qui fonctionne avec Reservit , tout mon contingent est chez Reservit qui est relié à Booking , Venere , Hotel.de , Guide Michelin , etc ... beaucoup d'autres centrales mais TOMAS n'y est pas , pourquoi ? En tant que petit hôtel avec 12 chambres seulement je ne peux pas donner de contingents aux uns et aux autres , donc impossible de travailler avec TOMAS . Je suis affilié au réseau Relais du Silence qui fonctionne avec Reservit , tout mon contingent est chez Reservit qui est relié à Booking , Venere , Hotel.de , Guide Michelin , etc ... beaucoup ...

Annexe III Interview JOLIDON Julien

Responsable de TOMAS, Villars Tourisme

Date: 23.03.2012

- Quelle est l'utilisation principale de TOMAS?

TOMAS c'est surtout pour la réservation d'hôtels, d'appartements. Pour les appartements : ce sont des privés qui mettent leurs appartements sur notre centrale de réservation. Ils viennent, ils remplissent le contrat formulaire et on les inscrit pour eux. Généralement, la plupart des clients veulent que ce soit louable du samedi au samedi. On a récemment acquis les appartements via Interhome, grande agence, connue dans toute la Suisse, et eux mettent aussi leurs appartements sur notre site ce qui agrandit notre offre. On vend grâce à TOMAS des cours de ski, des prestations annexes comme du matériel qu'on vend au guichet. L'école de ski vend donc des cours via TOMAS. Cela augmente leurs ventes, mais pas considérablement, c'est un petit plus. Ce n'est pas ce qui fait vivre la centrale. On a le Villars Night Show, on se sert de TOMAS pour que les clients achètent leurs billets, via notre site internet. Cela fait un petit peu office de billetterie mais sans le service total d'une billetterie, c'est à dire que les clients ne peuvent pas imprimer via TOMAS, ils sont obligés de venir chercher leurs billets chez nous à l'Office. Le système est limité, on peut réserver des billets, tout ce qui est réservation mais on ne peut pas imprimer directement, avoir un code-barre. Ça n'existe pas encore.

- Combien d'hôtels de Villars sont sur le système?

Les hôtels de la station sont tous sur TOMAS, par contre ils ne nous donnent pas tout leur contingent, bien entendu, et il y en a qui sont un peu plus réfractaires à TOMAS. Maintenant grâce à TOMAS on peut être présent sur Booking et Venere. C'est à dire que les contingents sur TOMAS vont toucher Booking, Venere. Tous les hôtels n'ouvrent pas, la moitié je dirai, parce que s'ils sont sur Booking avec TOMAS, ils doivent payer des frais supplémentaires par réservation. Il y en a qui sont directement sur Booking, donc ils ne voient pas l'intérêt de se rajouter des frais alors qu'ils sont déjà sur Booking. Mais c'est un gain de temps parce que si on met du contingent pour une chambre, ça va être sur TOMAS, Booking, Venere en une fois. Sinon ils devront mettre eux-mêmes le contingent dans chaque système. Il y en a qui ont le temps donc cela ne leur pose pas de problème.

- Et concernant les appartements?

Les appartements ne sont pas tous sur TOMAS. Les clients viennent demander pour pouvoir mettre leur appartement en location. Villars.ch est une très bonne plateforme, au niveau de la visibilité. Je les insère dans TOMAS.

- Que pensez-vous du système TOMAS?

Pas super simple à utiliser. Cela demande un certain temps, et un peu de pratique, ce n'est pas le système tout simple. Une des choses les plus dures c'est de paramétrer des forfaits par exemple (hébergement, billet, abonnement de ski). Plus complexe que de mettre un hôtel en ligne. Ce n'est pas simple mais pas non plus super compliqué. TOMAS nous forme dans leurs bureaux. En cas de problème, on peut les contacter par mail ou les appeler. Il y a vraiment un support, on n'est pas livré à nous-mêmes. Est-ce qu'il faut une personne à plein temps pour s'occuper de ça ? Ça dépend, il y a des périodes où je suis entre le guichet et la centrale et il y a des périodes où il faut que je sois tout le temps derrière parce qu'il y a beaucoup à faire. Il y a les périodes creuses, comme là, où il y a moins à faire, pas besoin d'être tout le temps à 100%. Mais cela demande quand même pas mal de temps. Surtout au début cela prend pas mal d'énergie.

- Comment se passe le commissionnement?

Il y a le prix que nous donne l'hôtelier et nous prenons une commission là-dessus, entre 10 et 13%. Pour la centrale il y a des frais donc on doit rentabiliser ces frais par un système de commissionnement. Libre aux Offices de décider du pourcentage de ce commissionnement. Plus on prend, moins les gens voudront mettre leurs prestations sur notre centrale. L'hôtelier donne son prix en sachant qu'on va prendre une commission dessus. A la fin il y a un décompte effectué par TOMAS et ils enlèvent la commission que nous avons fixée et qui est pour nous. Avant qu'on mette des contingents, les hôteliers vont signer un contrat, avec nos conditions, et ils doivent les accepter, donc ils sont au courant. La même chose pour les appartements. Pour TOMAS, il y a des frais fixes, de base, pour la centrale et des frais variables par rapport au nombre de réservations. Donc ça revient quand même à un certain montant.

- Faites-vous du dynamic packaging?

Il y a des packages pour les clients qui sont entrés par l'Office, mais il n'y pas, à Villars, la possibilité de cocher ce qu'on veut dans son package. Ce sont des packages déjà fait, pas dynamic. Mais on pourrait logiquement. Un truc tout nouveau, par contre, c'est le T-bookings, un nouveau masque. Avant cela n'existait pas. C'était un masque beaucoup plus vieillot, là c'est plus joli, cela présente mieux, c'est plus ergonomique. TOMAS s'améliore sans cesse, innove. C'est en constante évolution.

- Quelle est votre satisfaction à l'office par rapport à TOMAS?

À l'office on est content. Après je ne dirais pas que c'est « pratique », il faut vraiment être dedans pour être efficace. Mes collègues sont capables de faire seulement un certain nombre de choses, ce qui n'est pas de leur faute car c'est quand même compliqué. Ils

peuvent envoyer une offre mais tout ce qui un peu plus compliqué c'est moi qui le fais (paramétrer). S'il y a un problème avec une réservation, tu dois entrer dans la réservation, des fois rembourser le client, cela commence à être complexe. Certaines fois ce n'est pas simple. Mais niveau visibilité, cela commence à être attractif et on fait quand même pas mal de réservations.

- Par rapport au client, comment se passe le paiement?

Les clients sont obligés, surtout si c'est à l'étranger, de réserver par carte de crédit, il y a un système d'acompte mais je n'aime pas trop envoyer les factures, parfois les gens ne paient pas. Généralement les réservations par téléphone ou au guichet se font par carte de crédit. Tu peux te mettre à la place du client pour effectuer la réservation pour lui. Le client paie par carte de crédit. Une petite différence, pour tout ce qui concerne l'hôtel, chez nous ça ne fait pas très longtemps, le client paie directement à l'hôtel, libre à nous de choisir. Ils entrent le numéro de carte de crédit mais seulement pour vérification. Par contre pour les appartements, ça débite leur carte, car les propriétaires ne sont pas toujours là. C'est beaucoup plus facile et après nous reversons l'argent au propriétaire de l'appartement, la commission en moins.

- Utilisez-vous TOMAS pour la gestion en backoffice?

Pour le backoffice, on n'utilise pas vraiment TOMAS. Avant on faisait la comptabilité. Chaque mois, je fais des statistiques pour mon directeur, pour qu'il sache combien on a eu de réservations, par appartement, par hôtel. Ça sort toutes les réservations du mois, s'il y en a qui ont été annulées, etc. On prend les « actives »

- Par rapport aux hôtels, sont-ils indépendants?

Si les hôteliers ont un souci avec TOMAS, pour aller mettre du contingent par exemple, ils m'appellent à l'Office. En général j'arrive à les dépanner, sinon j'appelle TOMAS, c'est aussi mon rôle. Pour entrer leur contingent, il y a un système, c'est relativement nouveau, pas trop difficile à appliquer, mais quand même, je leur envoie un formulaire d'explication, le T-manager (avant ils avaient un vieux système.) Pour chaque appartement, chaque hôtel, ils ont un login, ils peuvent entrer eux-mêmes leurs contingents, leurs prix. Tous ne gèrent pas eux-mêmes leurs disponibilités, certains préfèrent m'envoyer par e-mail mais je les encourage à s'y mettre pour leurs disponibilités. Parce que j'ai eu des problèmes de double réservation. La personne oublie de me dire qu'il a une réservation de son côté et j'en ai une en même temps à l'Office. Avec ce système (T-manager), ils peuvent aussi retrouver toutes les réservations qu'ils ont eues, pour les statistiques.

TOMAS c'est quand même une des meilleures plateformes pour vendre tout ce qui est logement. J'ai trouvé d'autres systèmes de réservation, le Valais a mis en place son propre système de réservation parce qu'ils n'étaient pas contents. Pour l'instant, je n'ai pas vu de plateforme vraiment meilleure, même si TOMAS a de petits défauts. Par exemple, il y a des choses compliquées, cela prend beaucoup de temps, il faut se battre pour faire un truc qui paraît tout simple, pour les hôteliers aussi. Au début il faut avoir de la patience. Il y a aussi deux trois petits bugs (l'hôtel ne sort, pas, il n'y a pas de prix alors qu'ils ont été rentrés). Pour l'instant je n'ai pas trouvé un autre système vraiment meilleur.

- Quels arguments pour persuader les hôteliers de s'intégrer à TOMAS?

Pour convaincre les hôtels d'être sur TOMAS, on peut leur dire que Villars.ch c'est une très bonne vitrine mais c'est dur de convaincre face à Booking car il est leader.

- Et du point de vue d'un office du tourisme?

C'est plus un avantage pour l'Office, on peut comme ça proposer aux clients de l'offre, des hôtels, sur Villars.ch, c'est une bonne vitrine. Si on n'avait aucun hôtel dans notre centrale...Les hôtels mettent seulement un certain nombre de leur contingent. Mais à l'Office cela nous permet d'offrir le choix au client, nous proposons de l'hébergement. C'est important d'être dynamique. Mais ils mettent un petit contingent par rapport à leur nombre de chambres. Mais ce n'est pas grave, le but c'est de proposer pour le client. Les hôtels ne risquent pas grand chose non plus. Ils ne mettent pas beaucoup de contingent. Au moins il y a du choix à proposer au client. Par booking la commission est un peu plus élevée pour les hôtels mais cela leur rapporte beaucoup plus de réservations.

- Un dernier mot?

N'importe qui de motivé peut y arriver. Bon il faut avoir la passion, la volonté, la patience, la persévérance.

Annexe IV Interview MORARD Pierre-Alain

Directeur de Leysin Tourisme

Date: 04.04.2012

- Pouvez-vous tout d'abord me dire depuis quand vous utilisez le système TOMAS ?

La licence propre à l'association touristique Aigle-Leysin-Les Mosses, elle, date de début 2011, donc ça fait une année et trois mois maintenant qu'on a une propre licence. Avant on était liés à la licence Alpes vaudoises qui comprenait Villars, Châteaux-d'Oex, Leysin et aussi les Diablerets à un certain moment.

- Qu'est-ce que ça change d'avoir sa propre licence ?

D'avoir sa propre licence, on gère son argent soi-même, ses rentrées soi-même. Les rentrées, soit les rentrées techniques, la saisie, soit la partie financière. Tandis qu'avant c'était géré par la place centrale globale Alpes vaudoises qui était à Villars. Et c'est eux qui faisaient l'administration et tout, c'était assez compliqué. Maintenant qu'on est indépendants c'est plus facile à gérer, en tout cas administrativement et financièrement. Ça doit faire 5 ou 6 ans que ce système existe pour les Alpes vaudoises, même peut-être un peu plus.

- Quel système utilisiez-vous avant ?

Il n'y avait rien du tout. Même pas Booking.

- Pourquoi avez-vous décidé d'adopter TOMAS ?

La raison principale c'est d'avoir un système de réservation propre à l'office du tourisme, enfin aux offices du tourisme (puisque'il y en a trois). Et de pouvoir y insérer des choses que Booking ou d'autres ne font pas. A savoir des forfaits, des journées skieurs, des billets pour différentes choses, des articles, etc. ça c'est l'idée de base en fait. Et l'autre axe, c'est les appartements de vacances pour travailler en fait non seulement sur l'hôtellerie mais aussi sur la parahôtellerie. Ce que ne permet pas Booking. Ce que permettent certains systèmes, mais c'est séparé et ce sont des systèmes purement commerciaux. Tout n'est pas encore centralisé mais une partie seulement. Et l'autre aspect c'est qu'en ayant un système de réservation propre, on peut quand même mettre en avant un certain nombre d'offres qui sont complémentaires à ce qui est fait par les réseaux connus, que sont booking, hotels.com, venere ou d'autres. C'est d'avoir une structure propre quand même et de pouvoir décider. On aimerait insérer un forfait, on peut l'insérer, on a le support technique pour le faire.

- Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à TOMAS ?

Quand on a repris la licence tout seuls, il y a eu un gros travail de mise à niveau. Non seulement du staff de l'office mais aussi dans la relation avec TOMAS par rapport aux problèmes techniques et financiers parce qu'il y a tout un processus après qui fait que tout rentre directement dans la comptabilité, tout est connecté et puis ça c'était assez complexe et je dirai que cette partie là de TOMAS n'est pas très conviviale, ça ne fonctionne pas très bien. Administrativement c'est assez lourd je trouve, ce n'est pas vraiment très rapide. Bon le client ne s'en rend pas forcément compte parce que là le système a progressé, au niveau utilisateur. Le degré de satisfaction par rapport à l'interface TOMAS est moyen on va dire, parce que c'est assez compliqué, assez "touffu" d'utilisation pour nous à l'office, vis à vis de l'interface administrative. Par contre vis à vis de la clientèle, TOMAS a quand même pas mal progressé et puis les hôteliers qui l'utilisent maintenant régulièrement sont quand même assez satisfaits des possibilités que le programme offre. Et puis ça nous a permis de développer la partie para-hôtellerie avec les appartements, et là c'est relativement bien. Le problème est plutôt pour nous en tant qu'acheteur de la licence vis à vis de TOMAS que vis à vis du client. Le client est content, ça fonctionne relativement bien. Pour l'utilisateur hôtelier ou le propriétaire qui rentre ses données ça fonctionne aussi relativement bien. C'est plus pour l'office que le travail est assez complexe on va dire. Pour les hôteliers, ça s'est amélioré, assez nettement. Ça date d'il y a une année et demi, quand on a pris la nouvelle licence, ils ont vraiment switché, aussi poussés par l'OTV, qui a quand même beaucoup financé pas mal de choses dans les nouveautés au niveau du programme. Puis le programme est devenu beaucoup plus convivial pour les utilisateurs hôteliers, respectivement le client. Ça c'est beaucoup mieux quand même.

- Les retours que vous avez des prestataires sont donc positifs ?

Alors, il a fallu un peu les convaincre de se mettre dessus, parce qu'ils n'étaient pas tellement dessus et puis nous, on n'avait pas tellement fait grand chose non plus parce que c'était un peu... c'était à Villars l'administration et c'était un peu compliqué à ce niveau là. Mais maintenant depuis qu'on y est, ça fonctionne relativement bien et on fait pas mal de réservations. Financièrement ce n'est pas une bonne affaire parce que la licence coûte plus cher que le retour, aujourd'hui mais on a au moins un outil qui nous permet de mettre en avant un certain nombre d'offres, comme des forfaits. Ce qui n'est pas possible sur d'autres systèmes.

- Pour convaincre les hôteliers/les prestataires, comment avez-vous fait ?

En fait on a eu une séance de présentation de TOMAS à l'interne du staff, donc moi j'ai défini deux personnes qui allaient s'occuper de ça. Et puis après on a fait une séance « hôteliers » où on a présenté les nouveautés et les fonctionnalités du programme puis après on leur a dit que ce serait bien qu'ils mettent quelques disponibilités dessus pour voir un peu comment ça réagirait. Puis petit à petit on a construit ça avec eux et depuis ils sont relativement contents. Ce n'est pas un gros risque et puis il faut voir, il y en a certains qui travaillent avec des channels manager et puis TOMAS est intégrable assez facilement. A l'inverse TOMAS fait la même chose, si on veut bien. Il y a trois manières de travailler. Soit on a un channel manager qui fait tout et qui insère des chambres dans différents systèmes dont TOMAS. Soit on peut rentrer par TOMAS et être présent sur différents systèmes mais les coûts sont élevés, les coûts par réservation sont élevés puis les coûts c'est nous qui les supportons ou le prestataire. La troisième variante c'est qu'on gère différents contingents sur différents canaux d'une manière séparée. Il y a un peu de tout dans nos partenaires hôteliers.

- Sur le 100% des hôtels, combien sont sur TOMAS ?

Aujourd'hui on en a en tout cas 5 qui mettent régulièrement des contingents, je dirai qu'il y en a deux qui en mettent très rarement. C'est parce que c'est des hôtels qui ont peut être une autre forme de clientèle, qui ont plus des camps, des groupes, qui n'ont pas l'habitude de travailler avec des systèmes de réservations. On a quand même le 80% des hôtels qui mettent régulièrement des contingents, certains toujours et d'autres ponctuellement.

- Qui avez-vous comme autres prestataires qui participent?

On est en train de regarder avec les remontées mécaniques, mais pour ça il faut que l'interface avec skidata fonctionne. Ce qui est le cas à Villars. Mais ça nécessite quand même certains aménagements, aussi informatiques, et puis des prestataires directs on va dire. Nous à l'office on vend un certain nombre de choses (des cartes, etc.) par le biais de TOMAS ou bien on gère toutes les demandes de prospectus par l'intermédiaire de TOMAS. Les autres prestataires sont intégrés dans les forfaits qu'on vend à travers TOMAS. Mais ils ne sont pas directement concernés, ils n'ont rien besoin de faire. On a décidé pour l'instant de ne pas mettre les entrées piscine et des choses comme ça sur ce système. Ni des cours de ski parce qu'ils ont déjà leur propre système qui fonctionne très bien donc on les link avec leur propre système.

- Que pensez-vous de TOMAS?

La licence, le système de TOMAS est un système business à mon avis un peu vieillot. Ils font payer des licences à chacun des offices du tourisme partenaires. Et c'est avec ça

qu'ils ont fait de l'argent, bon c'est aussi avec ça qu'ils ont pu développer. Mais aujourd'hui on ne devrait pas avoir besoin de payer autre chose qu'une partie du chiffre d'affaire généré par le système. Et puis là on paie tous pour la technique, environ Fr.1000.- par mois pour la licence et l'outil en fait. Après on génère des réservations mais je pense qu'on va réussir à faire une opération blanche avec TOMAS. Mais parce qu'on s'en occupe un peu plus aussi. Mais ça c'est sans compter le temps que consacre ma collaboratrice. D'un autre côté on ne compte pas non plus le temps quand on renseigne un client oralement. Je pense que c'est important de garder un système de réservation propre parce que ça nous permet de gérer, de travailler avec nos hôteliers sur certains produits en dehors des réseaux commerciaux. Je ne suis pas 100% convaincu de la convivialité du programme TOMAS mais aujourd'hui si on devait changer, on devrait racheter de nouveau des licences, à moins qu'une fois Suisse Tourisme, comme ils envisagent de le faire, propose une solution nationale, disons sans intérêt commercial aussi marqué que Booking ou les autres. Le problème c'est que les commissions qu'on touche on les réinvestit soit dans le marketing soit dans l'amélioration du système. Tandis que Booking, ce qu'ils gagnent, ils le réinvestissent dans d'autres endroits, pour essayer d'augmenter encore les commissions de l'ancien endroit, ça va jusqu'à 30% les commissions à certains endroits.

- Et vous, combien de commission prenez-vous?

On prend entre 8% et 10%, (en fonction si c'est) que ce soit des hôtels, des forfaits ou des appartements. On est aussi capable, pour lancer un forfait, de ne prendre aucune commission, tout le monde fait un effort sur le prix, personne ne prend quelque chose dessus. C'est tout bénéfice pour le client.

- Quel est le principal avantage de ce système?

Aucun autre système ne permet de rentrer une offre forfaitaire, packagée. C'est bien d'avoir ce système. On a fait beaucoup de réservations. Un gros tiers à travers TOMAS pour cette offre (offre d'hiver), en direct, sans rien faire.

- Au niveau de l'organisation lorsque vous avez intégré TOMAS, qu'avez-vous dû faire pour l'office ?

Il y a trois éléments : il y a une personne qui a pris en charge l'hébergement et deux autres maîtrisent le système général. On a fait aussi une information à tout le staff pour qu'il soit capable d'orienter le client sur une réservation en ligne et savoir ce que ça veut dire derrière. Au niveau de la comptabilité, de l'administration, il a fallu mettre des choses en place en interne.

- C'est-à-dire?

On peut gérer les demandes de prospectus online avec TOMAS par exemple. Ça permet d'avoir une trace. Ça a changé un peu les procédures, les processus administratifs. A quelque part dans le bon sens, mais ils ne sont pas d'une grande flexibilité. Il faut toujours remplir en mettant des croix, aujourd'hui on a l'habitude (d'être un peu plus) que ce soit un peu plus rapide et convivial. Ils sont encore dans une ancienne typologie au niveau de la programmation. Leur masque de saisie est un peu vieillot.

- Est-ce que TOMAS vous tient au courant de ce qu'ils font pour le système ?

Oui il y a des séances régulièrement, souvent c'est l'OTV qui provoque ces séances, parce que l'OTV est quand même le client principal (c'est lui qui a proposé le système à ses destinations à la base). Les destinations gèrent de manière indépendante, mais l'OTV finance encore pas mal de choses au niveau du développement. Si chaque office dit « nous on aimerait bien ci et ça », on passe sous la file parce qu'il y a un système de ticket. Il faut bien voir que TOMAS est international, l'Allemagne est un gros client, beaucoup plus gros que nous. Ils ne traitent pas toujours les problèmes rapidement. Comme ils sont internationaux, s'il y a un client à Berlin qui a un problème, ils vont peut-être le régler avant nous. Ils ne sont pas très rapides, vous envoyez votre ticket et vous espérez qu'ils vont répondre rapidement.

- Techniquement, est-ce qu'il y a souvent des bugs ?

Oui, il y a souvent des petits problèmes qui ne peuvent pas être résolus par la personne qui s'occupe du système à l'office. Quand il y a un bug, on est obligé de les appeler. C'est assez embêtant. Ça arrive assez souvent. Bon le client ne voit pas grand chose de tout ça. En général l'interface client fonctionne assez bien mais parfois quand un hôtel rentre un truc et que ça ne marche pas, il faut appeler TOMAS, faire un ticket.

- Dans un avenir proche, vous gardez TOMAS ?

Si on n'a pas d'autre solution. Disons que nous on veut garder un système de réservation en ligne propre. Donc si on n'a pas d'autres systèmes qui sont proposés sur le marché, une meilleure alternative, on va garder quelque chose, donc pour l'instant on garde TOMAS. Je ne pense pas que TOMAS soit forcément le meilleur mais c'est le seul qui nous permette d'être en lien avec l'OTV, d'avoir quelques frais de développement payés par d'autres partenaires. Donc c'est vrai que même si on n'est pas totalement satisfaits on est un peu liés (parce qu'on est dans un réseau). Mais si Suisse Tourisme proposait autre chose, peut-être qu'à ce moment là, une solution plus favorable serait adoptée. Mais bon là on est gentiment en train de s'approprier TOMAS donc ça commence à venir. On a un peu moins de problèmes.

- Par exemple là, si vous deviez conseiller de prendre TOMAS pour un office du tourisme, que diriez-vous ?

Si je devais décider de le prendre maintenant, en toute connaissance de cause, à ce prix là, je ne le prendrais pas. C'est un peu cher. S'il fallait acheter une licence propre aux Diablerets, je pense que ça ne vaudrait pas la peine. Pour nous les coûts sont un peu plus étalés, comme il y a Aigle, Leysin et les Mosses (mais une seule société quand même). Il faut voir aussi qu'il y a des grandes destinations comme Lausanne qui ont abandonné TOMAS, ils ne sont plus que sur Booking. Mais on est dans un autre environnement à Lausanne que dans les Alpes vaudoises et encore moins dans une petite destination. Le client n'a pas le même réflexe. Ce qui pousse une destination à vouloir utiliser ce système c'est pour pouvoir mettre des offres package, des forfaits et ainsi pouvoir redistribuer à quelque part les commissions dans le business local et régional. A Lausanne il n'y a personne qui va vouloir réserver un forfait, les gens vont faire une nuit avec petit déjeuner. A Lausanne, tout le monde s'en fiche. Donc TOMAS permet d'avoir une certaine flexibilité puis de réinvestir les commissions dans le marketing, la promotion de la destination.

- Pour vous est-ce que TOMAS est un outil de gestion ?

Un bon outil de gestion vraiment pour tout ce qui est réservation. Mais pour le reste ils ne sont pas très conviviaux.

- Pour réussir à intégrer le système TOMAS, que faut-il faire ?

Il faut mettre en place une personne solide ! Quelqu'un de patient, persévérant, qui en veut. Il faut une personne qui n'a pas peur de dire quand il y a un problème et qui n'a pas peur d'aller un peu jusqu'au bout, fouiller. Le succès de l'intégration de TOMAS dépend vraiment de la personne qui s'en occupe. Je pense quand même que l'avenir de ce genre de système c'est par rapport aussi à la parahôtellerie. Parce que si vous générez des nuits hôtelières, par exemple vous avez une nuit d'hôtel à Fr.150.- vous allez toucher Fr.15.-. ça ne fait pas des montants faramineux. Par contre pour la parahôtellerie, vous faites une semaine en appartement à Fr.1500.-, vous touchez Fr.150.-. Je pense que c'est bien développé pour la parahôtellerie. Il y a un bon créneau. Le seul problème c'est que c'est en ligne. Si on va jusqu'au bout de la réservation en ligne, il faut être sûr de ce qu'on a mis en ligne au niveau des disponibilités. Pour la parahôtellerie ce n'est pas si facile. Le propriétaire peut oublier de dire qu'il a déjà loué. Ce qu'on fait c'est que la réservation ne se fait pas jusqu'au bout, les clients doivent appeler le propriétaire pour réserver. Du coup on ne touche pas de commission. On ne met que les disponibilités en ligne. On aide quand même nos partenaires à être présents sur internet.

Annexe V Interview BANHOLZER Andreas

Directeur de l'office du tourisme du canton de Vaud

Date: 20.04.2012

- Est-ce vous qui avez proposé TOMAS aux offices ?

C'était il y a quelques années, je ne sais plus exactement, 5, 6, 10 ans. C'est l'OTV à l'époque qui a initié ce programme, ensemble avec TOMAS, à l'époque c'était encore lié avec tous les hardwares, il y avait des ordinateurs qui étaient faits exprès pour. L'OTV à l'époque a investi beaucoup d'argent, je pense environ CHF 600'000.- pour équiper tous les offices du tourisme du canton avec ce système. Pour ça, c'était le premier canton, qui était déjà très avancé par rapport à ce système de réservations. C'est donc l'OTV qui a investi et initié le projet à l'époque. Qui a proposé d'avoir un système de réservation cantonal qui permette justement d'avoir une cohérence sur ce système de réservation et d'avoir la possibilité d'effectuer des réservations en ligne. A ce moment là c'était plutôt par call-center (il fallait téléphoner à l'OT pour réserver) mais aujourd'hui ça se passe beaucoup plus directement par internet, la réservation en ligne.

- Sur le site de l'OTV, les gens peuvent réserver des hôtels dans différentes villes, est-ce vous qui gérez ?

C'est en lien avec ce que les villes proposent. En fait c'est juste, vous avez plusieurs plateformes dans le canton, par exemple pour les Alpes vaudoises la plateforme Montreux-riviera, la plateforme Yverdon-les-bains région, etc. Le canton est découpé avec ces différentes plateformes et ce que nous faisons, nous collectons au niveau cantonal toutes les informations sur une seule plateforme OTV. Ça veut dire, on se base sur les informations de ces OT et on propose sur notre site un moteur de recherche « quicksearch », ou directement un système de réservation en ligne avec les différentes propositions et offres de tous ces OT. Et si quelqu'un fait une réservation, celle-ci tombe directement dans les OT. Nous on ne prend pas de commission, rien du tout, c'est vraiment en faveur de tous les OT.

- Par rapport à TOMAS, quel rôle joue l'OTV ? Est-ce que vous êtes là comme soutien ?

Les OT ont directement des contrats avec TOMAS, ils gèrent plus ou moins leur système eux-mêmes. Nous on joue justement un peu le rôle de quelqu'un qui coordonne certaines démarches. Par exemple on a fait l'année passée, une mise à jour du système. Avant ce n'était pas cette version qui était très technique, pas « sexy », et on a fait la mise à jour pour tous les OT, ça veut dire qu'on a financé cette mise à jour. Parce que l'utilité d'avoir

un système qui ressemble un peu plus à Booking est une nécessité, un besoin pour les clients et toute la procédure pour les réservations était un peu compliquée. Aujourd'hui ça se présente vraiment bien je trouve, ça permet aussi à nos visiteurs, nos clients, d'effectuer une réservation beaucoup plus intuitive qu'à l'époque. Nous on joue le rôle d'un coordinateur.

On a justement en ce moment un peu un dilemme, par rapport à ce système parce qu'on sent très bien qu'il y a plusieurs destinations qui ne sont pas très sûres de le garder, de continuer. Il y a beaucoup de régions aussi où les hôtels préfèrent faire des contrats directs avec Booking et qui ensuite négligent un peu ce système de réservation local (comme TOMAS), et qui ne mettent pas forcément leurs contingents à jour. Alors, on a fait l'année passé, un premier workshop où on a essayé de voir un peu les besoins des différentes stations et destinations par rapport à ce système TOMAS. Est-ce qu'il faut abandonner ou est-ce qu'il faut continuer, mais continuer avec un autre modèle. C'est à dire abandonner ces différentes plateformes, peut-être rassembler toutes les ressources financières qui sont investies par ces différentes plateformes dans une seule plateforme, externaliser certaines choses dans une société ou une association qui se compose de différents partenaires. C'est à dire que les destinations, peut être l'association romande des hôteliers, etc., puis de complètement externaliser certains services. C'est à dire faire que quelqu'un d'externe fasse les contrats avec les hôtels, etc. qu'il s'occupe du développement technique, qu'il contrôle que les contingents soient mis à jour, des choses que quelques fois les OT n'ont pas toujours le temps de le faire. Pour l'instant chacun gère les contingents, la comptabilité, etc. Maintenant on a créé deux groupes, un groupe un peu stratégique et un groupe de travail technique, un peu restreint car tout le monde n'y participe pas, avec le but de justement voir comment on peut continuer. Est-ce qu'il faut continuer et pour quelles raisons, quel serait le modèle d'affaire qui pourrait jouer à moyen terme. Comment est-ce qu'on arrive aussi à convaincre les hôteliers de se joindre de nouveau à ce système, de mettre à jour leurs contingents, de jouer le jeu par rapport à la parité des prix. C'est ce qui fait aussi quelques fois souffrir les OT locaux parce qu'ils n'ont pas les mêmes prix que les hôteliers indiquent à Booking ou à d'autres plateformes. Alors les OT sont un peu défavorisés. Mais c'est clair que chaque plateforme a un rôle mineur par rapport à une seule grande plateforme cantonale qui regrouperait les intérêts de tous les OT, avec en même temps un groupe de travail technique qui essaie de saisir les différents besoins car il faut quand même avancer. On a beaucoup d'interrogations aussi par rapport au channel management, c'est une question qui est quand même très importante par rapport aux différentes chaînes de distribution. Personnellement je ne crois pas qu'on va avoir du succès avec un système indépendant qui fonctionne juste sur nos

sites internet. Pour moi c'est aussi important, c'est juste une base de données finalement. Une base de données qui permet d'accéder à différentes chaînes de distribution. C'est à dire une chaîne de distribution, c'est clairement nos sites internet où les clients peuvent réserver directement sur le site d'une destination mais en même temps cette base de données doit aussi servir comme base pour un channel management qui fournit après aussi ses contingents dans ces différentes chaînes. Souvent les hôteliers ont déjà leurs contrats avec Booking mais ça veut pas dire qu'ils ne peuvent pas saisir leurs contingents sur TOMAS et après ça se met sur Booking. Alors il y a la question des distributions, la question de la parité des prix, et pour moi, un élément que je trouve très important, c'est la diversification que les hôteliers doivent peut-être aussi envisager. Ça veut dire ne pas créer une trop grande dépendance avec certains systèmes comme Booking. Pour moi un système comme TOMAS, qui est justement un destination management system, pourrait aussi permettre aux hôtels ayant un channel management approprié derrière de garantir, d'assurer une certaine diversification sur différentes plateformes comme HRS, Booking, etc.

Un élément que je trouve également important et qui est peut être trop souvent négligé, c'est tout le côté parahôtellerie, qui crée quand même un chiffre d'affaire important. Certaines stations font pas mal de chiffre d'affaire avec les appartements, notamment Château-d'Oex, Pays-d'en-Haut Tourisme. Ils ont relativement peu d'hôtels mais le système permet justement d'effectuer toutes ces réservations directement. Je suis convaincu, et c'est peut être une des seules raisons pour lesquelles je crois encore à ce système (mais pas dans l'état actuel, vraiment dans un état consolidé), qu'on arriverait peut être à inclure d'autres offres dans le système avec les développements techniques qui sont nécessaires. Par exemple offrir des événements, l'école suisse de ski, les remontées mécaniques, etc. D'une façon aussi claire et très facile à réserver pour le client, dans une forme de dynamic packaging qui peut justement inclure ces offres sur place. Parce que c'est pour moi un des seuls arguments que les grandes chaînes de distribution ne peuvent pas offrir. C'est à dire inclure des prestataires locaux, où justement un OT local a cet accès aux prestataires. Alors les contacts sont là, les relations sont là et je pense qu'on pourrait vraiment jouer notre joker par rapport à une intégration de ces différents prestataires/ prestations, au niveau horizontal, même vertical. Je pense qu'aujourd'hui la technologie permettrait d'avoir un tel modèle afin d'effectuer, du dynamic packaging pour les clients. Mais c'est clair qu'après c'est beaucoup de travail derrière, beaucoup de restrictions encore, savoir qui encaisse quoi, quel est le montant des commissions, etc. Mais ça au niveau stratégique ce n'est pas très important. Après, tout le monde doit jouer le jeu et pour ça on a aussi besoin des contingents des hôtels, parce

que le client veut d'abord réserver un hôtel, et c'est là que se situe d'après moi le plus gros obstacle. Les hôteliers n'accordent pas toujours les mêmes prix aux OT locaux qu'à booking par exemple. Pour l'instant avec TOMAS on est à 10% de commission alors que booking, etc montent à 15-20%. Il faut aussi essayer de favoriser beaucoup plus la réservation directe par le site des hôtels, TOMAS permettrait ça aussi. Mais là j'ai aussi l'impression que les informations ne sont pas toujours arrivées aux hôteliers, que ça c'est aussi une des tâches d'un OT local d'informer ces prestataires, de voir avec eux ce qu'on peut faire. Mais en même temps vous avez un système comme booking qui leur paraît moins compliqué, plus facile à gérer. Et c'est clair que vis à vis vous avez un système qui est peut-être un peu plus compliqué pour saisir les différents contingents. Mais il ne faut pas oublier que le chiffre d'affaire devrait rester dans la station, les commissions aussi. Ça fait quand même beaucoup d'argent, env. 2.5 millions de nuitées générées dans le canton de Vaud, ça passe ailleurs. L'argent ne reste pas dans la station, et ça veut dire moins de ressources pour faire de la promotion, notamment pour les hôteliers.

- Par rapport au Workshop dont vous avez parlé, qu'en est-il ressorti dans les grandes lignes ?

Dans les grandes lignes on a senti que les destinations aimeraient quand même garder le système mais pas dans cette forme là, ils savent qu'il faut avancer, faire quelque chose, mettre ce système sur un autre niveau et vraiment essayer de progresser par rapport au chiffre d'affaire, parce que le CA ça compte, on a pu voir, ça diminue tout le temps et c'est pas ça qui favorise un tel système. Alors on a bientôt ce groupe de travail qui va se réunir au mois de mai pour discuter de façon concrète de ce qu'on va faire. Est-ce qu'on va proposer d'abandonner ces différentes plateformes régionales, favoriser une forme centralisée. On paie quand même des frais de licence qui sont considérables pour chaque destination, est-ce qu'on met ça dans un seul pot, est-ce qu'on peut engager quelqu'un qui fasse le travail de coordination avec les hôtels, entre les OT. Une autre question : est-ce qu'on pourrait même externaliser toute la comptabilité ? On reçoit juste une commission, tout le reste passe à l'extérieur. Parce que c'est là qu'on pourrait gagner aussi éventuellement des ressources humaines et financières. On pourrait aussi gagner un beaucoup plus grand poids par rapport aux hôteliers pour exiger des prix pareils, best price garantie pour les OT. C'est différent dans chaque OT mais vous connaissez aussi le degré d'influence quelques fois d'un OT local auprès des hôteliers. Souvent ils disent que l'OT ne fait jamais rien pour eux. On peut penser plus loin, ça ne doit pas rester forcément cantonal, on peut penser à une plus grande étape.

Mais la situation est quand même urgente et il faut qu'on regarde au niveau régional ce qu'on peut faire. On ne peut pas attendre encore des années.

Il se peut qu'on arrive à la conclusion qu'il faut laisser tomber ce système et qu'on laisse jouer les marchés, c'est à dire que les hôtels fassent leurs contrats avec booking et c'est tout. Et nous on ne jouerait plus de rôle, on ferait nos tâches par rapport à la promotion et pour le reste on laisserait jouer les marchés, mais ce n'est pas le modèle que j'ai en tête. Si on n'a pas de système derrière, on ne peut faire que la promotion de l'image, c'est possible mais après on ne peut plus vendre les produits qui sont derrière. Ce serait plus difficile et ce serait à mon avis un pas en arrière.

- D'après vous, est-ce que TOMAS est un système de management ?

C'était à la base un destination management system. On pouvait saisir toutes les adresses des prestataires, toutes les informations sur place, etc., faire les décomptes des taxes de séjour, mais je pense que c'est de moins en moins utilisé. A la base il n'était par prévu que ça devienne un système de réservation en ligne. Mais les besoins ont évolué dans cette direction alors TOMAS s'est adapté. Ils ont mis sur pied un système qui permet ces réservations. Deskline permettait de faire la gestion de tout ce qui était taxes de séjour, adresses, prestataires sur place.

Maintenant c'est vraiment un système de réservation direct en ligne sur le site de l'OT. Ça a beaucoup évolué durant ces derniers 10 ans. Les besoins ont changé. Avant c'était une centralisation de prestations, d'informations, d'adresses. C'était vraiment là pour gérer.

- Vous pensez que TOMAS est adapté pour n'importe quel office du tourisme ?

Il y a de grandes stations qui ont peut être des exigences plus élevées, mais TOMAS peut couvrir 90% des besoins de ces destinations. Il est clair que tous n'ont pas les mêmes moyens financiers à disposition pour effectuer les mêmes investissements que ces grandes chaînes comme Booking etc. Ils essaient d'adapter leur système. Ils ont fait des mises à jours ces deux dernières années, c'est plus convivial, intuitif pour les internautes et aussi pour les administrateurs.

Il faut réunir les forces en ces temps de crise pour être concurrentiels, parce que sinon il y en a d'autres qui font mieux que nous et gagnent des parts de marché. Pour moi le but c'est vraiment d'avoir une base de données centralisée qui permette aussi de distribuer ces contingents sur d'autres systèmes (soit avec un channel manager soit avec TOMAS). Booking ne peut pas couvrir non plus 100% des destinations. Les OT locaux peuvent fournir des contingents pour Booking.

- Dernière question : d'après vous, qu'est-ce qui fait que TOMAS marche mieux dans certaines destinations ?

Il y a plusieurs aspects. C'est d'abord les connaissances du système sur place. Il y a des changements d'équipes, les compétences se perdent, les employés ne savent plus tellement comment ça marche mais je pense qu'on peut facilement refaire une formation avec TOMAS. Après c'est une question de temps, de ressources humaines, d'autres priorités qu'a chaque office. C'est aussi la question de l'OT, du lobbying sur place. Les relations avec les hôteliers, les prestataires, si on arrive à convaincre les hôteliers que c'est utile de mettre du contingent sur TOMAS, mais ils ne sont pas obligés. Si l'hôtelier a un channel manager, il ne doit pas saisir lui même le contingent sur TOMAS, ce n'est donc pas un travail supplémentaire pour lui. Et le contraire marche aussi pour les petits hôtels car TOMAS offre également un channel manager (il peut partager le contingent sur d'autres chaînes). Il peut aussi ajouter un quick search sur son site, pour la réservation directe sur le site de l'hôtel. Il faut aussi constater que certaines destinations ont peut être intensifié leur collaboration avec les hôtels, et ont plus de succès avec leur propre système que d'autres. Il faut mettre en avant aussi le fait que les hôtels paient moins de commission à l'OT local qu'à Booking et l'argent reste dans la station, ce n'est pas le profit de l'OT.

Annexe VI Interview JUNGEN Guido

Directeur du TouristDataShop de TOMAS

Date: 11.04.2012

Note: Il s'agit ici principalement d'une présentation du système

- La problématique du système TOMAS aux Diablerets:

Le système est le même à Hambourg, Bâle, Leysin, etc. C'est souvent une question de temps, on ne peut pas faire un système à côté, il n'y a jamais vraiment eu une stratégie de vente aux Diablerets. C'est l'OTV qui a dit qu'il fallait avoir un système mais on n'a jamais vraiment suivi, fait d'efforts derrière. Peut-être aussi que si dans les petites structures, il y a du changement de personnel, on perd vite le know-how quand il y a quelqu'un de nouveau qui vient et il est totalement perdu et des fois il y a aussi d'autres priorités. Il faut vraiment une stratégie de vente de la part de la Direction, on ne peut pas le faire juste un peu. Ça doit être une priorité de vendre dans l'esprit de toute l'équipe. Pas juste simplement de donner des prospectus aux clients et puis débrouillez-vous. Et ça, c'est malheureusement dans beaucoup d'office du tourisme en Suisse, cet esprit de vente n'est pas là, on distribue juste les informations. Si on regarde le succès de Booking, si on observe pourquoi ils ont tellement de succès, c'est exactement ça, ils sont vraiment drillés sur la vente. Ils sont vraiment poussés à la vente, Booking ne fait rien qu'il ne peut pas vendre, où il ne peut pas gagner de commission. Maintenant on a les offices du tourisme qui doivent être neutres, mais qui doivent quand même faire un peu de vente, c'est toujours aussi un conflit d'intérêts. Ça dépend du directeur, comment il voit la chose. Il y a des directeurs qui ont d'autres priorités et puis bon le système ils l'ont mais ils le laissent un peu à côté.

Présentation de TOMAS (lignes principales)

- Fondé en 2002, premiers clients en 2003
- Avant s'occupait de Descline (Suisse romande), a été vendu à Feratel (autrichiens)
- Tous les clients de Romandie ont suivi sur TOMAS
- A gardé tous les clients sauf Lausanne (à Lausanne ça va très bien, une occupation phénoménale pour les hôtels à cause de toutes les sociétés internationales, il n'y a pas tellement d'hôtels donc ceux qui sont là ça marchent très bien).
- 20 ans d'expérience avec les systèmes de réservations

- plus de 400 organisations touristiques
- En Allemagne, Suisse et Autriche
- Important : La plateforme est neutre et ouverte. On est ouvert à toute collaboration, on fournit la technologie. Par contre, nous on ne fait pas la commercialisation. Et là justement c'est le plus gros problème parce que ça c'est l'office du tourisme qui devrait le faire. Souvent eux ne le font pas vraiment, un peu à part. Après si on ne fait pas quelque chose à 100%, on n'a pas tout de suite du succès, il y a de moins en moins de réservations et puis la critique monte. On pourrait aller dans chaque destination dire « pourquoi vous ne faites pas ci ou ça » mais ce n'est pas nous qui faisons la commercialisation, il faut vraiment que ce soit l'office du tourisme qui fasse la politique aussi du commissionnement. Il y en a certains qui ont une politique de commissionnement qui est un peu « bête ». Ils commissionnent des réservations qu'ils pourraient taxer plus, et certaines pas assez. Par exemple, les réservations faites sur le site d'un hôtel : là ils demandent beaucoup trop et l'hôtel ne va pas le mettre. Donc s'il ne le met pas sur son site, il ne va pas mettre de contingent. Etc. Mais on ne se mêle pas de la politique, on donne des conseils. Par exemple à Bâle ils sont vraiment axés vente, à Laax aussi. Ces deux là veulent vendre, vendre absolument. On prend Hambourg, ce n'est que de la vente. Après on va peut être prendre comme exemple Villars qui fait déjà pas mal. Mais souvent ils font un peu compliqué. C'est l'office qui fait la politique, nous on doit suivre derrière. Par exemple à Villars, si on veut louer des skis, ils proposent 4- 5 magasins avec 10 sortes de skis. Comme le consommateur ne va pas acheter des skis, par exemple à Laax, il n'y a que deux sortes de skis. C'est beaucoup plus facile de choisir pour le client. Il faudrait trouver une solution, par exemple arrêter de traiter les prestataires de la même manière, peut-être prendre celui avec lequel on peut faire le meilleur business. Après il y a d'autres solutions. On peut s'imaginer qu'on fait ces réservations et qu'on les trie après manuellement derrière en donnant une fois à celui-ci, une fois à celui-là. Ou par exemple que les magasins de sport se mettent ensemble. Il y a beaucoup de solutions mais pour le client, 5 magasins de sports...ou alors on met seulement une ou deux sortes de skis. Ça donne aussi beaucoup de travail de saisie finalement pour peu de commission et le client ne s'y retrouve pas, il y a trop de choix. Mais bon, c'est l'office qui fait la politique.

- Et puis nous on offre un channel management : ça veut dire que vous mettez les contingents sur TOMAS, après on peut faire un lien avec Booking.com, STC, venere. On n'entre qu'une fois le contingent, c'est le gros avantage. Il y a beaucoup de systèmes de channel management, mais ils sont souvent assez chers et ici on offre à la destination la possibilité de devenir un peu le leader technique de la région, c'est un peu l'idée quand même. Si les prestataires sont contents, on peut plus facilement travailler avec eux. Et pour qu'ils soient contents, il faut donner les bons services. Et aussi leur fournir des réservations. On voit ça aujourd'hui par exemple à Hambourg. Il y a 250 hôtels, et je crois que 150 sont des preferred partners, ils travaillent très étroitement avec l'OT d'Hambourg. Ils ont aussi des réservations, des offres etc.
- Quelques clients : Beaucoup de villes, Bâle, Genève, Neuchâtel, etc. Berlin, Hambourg, Dresde. Aussi des destinations : Laax. Je dirais que nos deux clients phares sont Bâle et surtout Laax, qui fait beaucoup en Suisse, qui a vraiment un e-business. Mais c'est un cas un peu spécial parce que Laax c'est un peu comme un Resort : ce sont les remontées mécaniques qui possèdent presque tout. Ils ont les magasins de ski, l'école de ski, 160 appartements, 4 ou 5 hôtels. Ce sont eux qui décident un peu. Leur site internet est vraiment axé vente. Ils proposent un panier et quand on choisit un hôtel, ils proposent des prestations complémentaires (billets de ski par exemple). On peut même réserver un shuttle, le bus depuis l'aéroport. Tout ça c'est dans TOMAS. C'est vraiment du dynamic packaging. Après, ils ont investi beaucoup d'argent dans leur site. TOMAS leur offre la possibilité de créer leur propre booking engine, c'est vraiment le design du client, celui qu'il a choisi. Pas celui de TOMAS comme à Villars par exemple où il y a le masque standard. C'est vraiment possible de créer son site internet autour de TOMAS, c'est assez coûteux mais possible.
- On a donc une application avec un panier d'achat et toutes les prestations qu'on trouve dessous. C'est quelque chose que Booking ne peut pas faire et qu'ils ne vont pas faire parce qu'ils ne vont pas gagner assez d'argent avec ça. Expedia essaie un peu mais c'est difficile. Et là c'est la chance de l'office du tourisme, l'OT est local, il a connaissance de tous ses partenaires et vraiment il pourrait créer des forfaits intéressants et les vendre. Aujourd'hui je crois que l'office du tourisme ne doit pas tout simplement faire de la vente d'hôtels, ça Booking peut le faire beaucoup mieux. Il faut créer de la plus-value autour avec justement des forfaits de ski par exemple.

- Le client va consulter plusieurs sites avant de réserver. On regarde 7 à 10 sites avant de réserver, on compare. Donc s'il va sur Booking et que l'hôtel est Fr. 20.- moins cher que sur le site de l'OT, le client ne va pas le prendre à l'OT. Mais s'il a le même prix et qu'en plus on lui offre des prestations complémentaires, la chance est plus grande qu'il réserve directement à l'OT. La destination doit jouer autour des éléments de la destination je pense.
- Les forfaits c'est bien. Si on regarde Hambourg, ils font à peu près 150'000 réservations par année. Parmi ces réservations, ils font très peu de réservations standards (uniquement les hôtels). Pour la simple réservation d'un hôtel, les clients vont sur Booking ou HRS.
- L'idée est vraiment d'avoir un système dans lequel on peut vendre toute la destination. Par contre dans pas mal de destinations il y a encore des choses sur demande et ça aujourd'hui c'est dépassé. Pouvoir faire une réservation seulement si on consulte le propriétaire, ça ne va pas. Mais là encore, c'est la politique de l'office. En Suisse ce n'est souvent pas très clair. On a des appartements sur demande, les hôteliers ne jouent pas le jeu et ne mettent pas de contingent, etc. Il faut avoir aujourd'hui une personne qui soit non-stop derrière ces prestataires et qui les conseille. Un responsable IT qui donne des conseils aux hôteliers qui aujourd'hui sont souvent totalement perdus. A Ascona-Locarno par exemple, ils ont justement créé un tel poste et la personne s'occupe essentiellement des hôtels. Depuis, ils ont beaucoup plus d'hôtels dans le système. Ça par exemple c'est un atout de Booking. Ils ont des personnes en Suisse qui vont visiter les hôtels et ça l'office ne le fait pas. Il faut motiver, pousser un peu les hôteliers.
- Il faut repenser la stratégie de l'office du tourisme, faire de la vente. Si on réserve l'hôtel pour le client par exemple, on gagne une commission là dessus. Par contre si on donne un prospectus de l'hôtel, on ne gagne rien. L'hôtel ne sait pas que le client est venu à l'office. A la fin de l'année, il va peut-être râler que l'OT ne fait rien. Mais s'il a la réservation, le CA réalisé par le système, l'OT peut lui prouver. Trop souvent aussi en Suisse, on donne le numéro de téléphone du propriétaire pour louer un appartement. Mais si le client ne peut pas l'atteindre, il va rapidement aller dans une autre destination où la réservation est plus facile.
- Les forfaits pour fonctionner doivent vraiment être à un prix concurrentiel. Pour l'instant, la plupart des destinations ne le font pas. Il y a des très petits rabais par exemple 2-3% sur l'abonnement de ski et ce n'est pas du tout intéressant pour le client. Dans les destinations où ça marche bien, ici à Bâle par exemple, ils

négoçient en début d'année des prix d'achat qui sont vraiment bas et comme ça ils peuvent créer beaucoup de produits autour. L'avantage c'est qu'ils ne doivent pas demander à chaque fois aux hôteliers parce qu'ils ont des prix fixés d'avance. Ça manque vraiment souvent dans les offices du tourisme qui ne reçoivent que trop rarement de bons prix. Il faudrait peut-être commencer à travailler avec ceux qui veulent coopérer. Mais pour ça il faut une stratégie, un concept mais ça manque trop souvent dans le tourisme suisse.

- Le problème aussi c'est que les offices veulent toujours représenter les prestataires de la même manière mais du coup il y a parfois beaucoup trop de choix pour le client. Il vaudrait mieux n'en mettre que quelques uns.
- Le problème aussi parfois c'est le personnel formé dans les offices. S'il n'y a qu'une personne qui maîtrise le système et qu'un jour elle n'est pas là, personne d'autre ne sait faire
- On peut faire des réservations, des demandes d'offres et même des options (réservations provisoires)
- Il existe aussi les outils pour les prestataires :
 - Channel manager peut être fourni par TOMAS. Pourquoi est-ce que les hôteliers ne donnent pas les mêmes prix : avec Booking ou HRS, ils sont liés par des contrats best-price. Par contre pour l'office, ils se disent que de toute façon il n'y a jamais de réservations donc ils ne mettent même pas les contingents à jour -> le channel manager règle le problème des différences de prix et des over-booking. Hôtellerie suisse et TOMAS recommandent d'utiliser un channel manager. Nous on fait les interfaces vers les plus importants (Booking, HRS). En ville, je dirai que 60% des hôtels ont un channel manager, en montagne beaucoup moins. Pour les grands hôtels, notre channel manager est trop petit mais, par contre, pour les petits hôtels ça va. (avantages : voir ppt)
 - Il faut quelqu'un dans la destination qui puisse expliquer ça aux hôteliers
 - Booking.com aujourd'hui est trop fort, les commissions peuvent monter jusqu'à 30%. Dans les villes par exemple, où il y a beaucoup d'hôtels, pour être sur la première page, il faut payer beaucoup de commission. C'est pour ça que le channel management est important. Si on fait du channel management, on peut être présent sur plusieurs canaux. Et comme ça le

chiffre d'affaire peut se répartir, on évite la dépendance à Booking. Avec TOMAS, l'office peut leur proposer 10% et ça reste dans la destination.

- Le T-manager, outil pour le prestataire. L'idée c'est aussi que les prestataires saisissent une partie des données, que l'office ne doive pas tout faire.
- Le T-booking pour le site internet de l'hôtel, outil de réservation direct.
- Le rôle de l'office doit changer, il faut qu'il soit plus près des hôteliers, les conseiller.


- Quels sont les critères pour que le système fonctionne bien?

Pour que le système fonctionne, il faut une stratégie de vente, claire. Proposer la réservation en ligne au client. Le succès du système est étroitement lié avec la stratégie de l'OT. Il faut bien sûr pouvoir mettre des ressources à disposition. Aujourd'hui il faut revoir la stratégie d'une centrale de réservation, ce qui était bien il y a dix ans n'est plus adéquat. Il y a Booking maintenant, par exemple. L'OT doit devenir un centre de compétences de la destination, pour les prestataires, afin de proposer les bons outils, conseiller, jouer le rôle d'intermédiaire avec ces nouveaux moyens. Pour les appartements de vacances, il est encore plus important que l'OT soit compétent pour gérer. Par exemple, l'OT doit faire des contrats « rigides » avec les propriétaires. L'OT doit être plus clair, plus ferme, avoir une politique claire envers les hôtels aussi. Toutes les destinations peuvent travailler avec TOMAS mais il faut quand même une certaine taille pour avoir les ressources. Il faut peut-être envisager de collaborer avec d'autres destinations mais le contact local est toujours important. Après, ce pourrait être une bonne idée de déléguer certaines tâches à une centrale extérieure, par exemple le backoffice ou la saisie des forfaits. Il faudrait voir plutôt par région.

- Un mot pour la fin?


TOMAS est un outil pour vendre, il faut que l'office ait une vraie stratégie de vente, sinon ça ne sert à rien.

Annexe VII Interface classique de réservation TOMAS pour le client



Réservation & Information +41 (0)24 495 32 32
reservations@villars.ch

Hébergements • Forfaits
Panier d'achat • Liste d'objets mémorisés



Agrandir carte »

Hôtel

Au total, 75 hébergement(s) trouvé(s). Affichage de la page 1 de 8.

[Première] ◀ 1 2 3 4 5 6 7 8 ▶ [Dernière]

Modifier le tri: Aléatoire ▼

Monnaie: Franc Suisse ▼

1 Chalet RoyAlp Hôtel & Spa
Villars-sur-Ollon

Domaine de Roche Grise
Tél. +41 (0)24 495 90 90
E-mail »

Idéalement localisé, le Chalet RoyAlp Hôtel & Spa offre un accès direct aux pistes de ski en hiver et au Golf-Club en été. Construit à quelques pas du...

★★★★★ S

Dès 330,00 CHF
Chambre/Nuit

Détails »

2 Hôtel Chez Mantsi
Les Poses-sur-Bex

Tél. +41 (0)24 498 18 19
E-mail »

Située dans le charmant hameau des Poses à la limite des 1000 mètres d'altitude dans un chalet du XIXème siècle rénové, le Possa Nova reste rustique...

Détails »

3 La Griotte
Chesières

rue Centrale 31
Tél. +41 (0)24 495 29 60
E-mail »

Attention ! Prix préférentiels pendant les événements organisés à Villars, tels que Le Jumping, Alpes Home et le Villars de Vivre. Chalet montagnard au cen...

Dès 49,50 CHF
Par personne/nuit

Détails »

4 Hôtel du Golf & Spa
Villars-sur-Ollon

Video

Rue Centrale
Tél. +41 (0)24 496 38 38
E-mail »

Hôtel de famille et de tradition, type chalet de luxe, jardin, terrasse, vue imprenable, chambres très spacieuses. Situé en plein centre, en face de la gare ...

★★★★

Dès 124,00 CHF
Chambre/Nuit

Détails »

5 Auberge de la Vare
Bex

Tél. +41 (0)24 463 44 12
E-mail »

L'alpage de La Vare, blotti au pied du Grand Muveran dans un écran de verdure, vous accueille de façon conviviale et familiale. Crêpes bretonnes, terrain de ...

Détails »

Modifier dates du séjour ▼

Destination du voyage: 7

Arrivée 05.07.2012

Départ 06.07.2012

☒ Date de voyage inconnue

Occupation du logement:

1. Unité

Adultes 2 Enfants 0

Rechercher

Affiner la recherche:

Equipement ▼

Equipement hôtel

☐ Situation calme (46)

☐ Places de stationnement de l'hôtel (29)

☐ Chambres calmes (27)

☐ Restaurant sur terrasse/jardin (20)

afficher plus »

Type d'hébergement ▼

☐ Hôtel (75)

Classification ▼

☐ Non classifié (99)

☐ 4 étoiles (7)

☐ 3 étoiles (5)

☐ 1 étoile (1)

afficher plus »

Lieux ▼

☐ Villars-sur-Ollon (29)

☐ Gryon (18)

☐ Bex (15)

Annexe VIII Site internet de Bâle Tourisme

LOISIRS | GROUPES

Brochures | Contact | Français ▾

Basel
Culture Unlimited.

🏠 Bâle Info | Logement | Gastronomie | Manifestations | Expériences | Art & culture

Notre vieille ville
Les plus belles vues sur le Rhin

HIGHLIGHTS | CITY TOURS | EVENTS

Hôtels | Forfaits

Choisir la date!

Date d'arrivée: 03.07.2012

Date de départ: 04.07.2012

Nuits: 1

Chambres: 1

Personnes: 1 chambre 1

Recherche

Événements à Bâle et alentours

Nom de l'événement -

Recherche

À partir de

03.07.2012

Jusqu'à

31.07.2012

Rechercher

Affiner la recherche

Lieu +

Heure -

Quand

Choisir la date

26. JUIN 2012 07. AOÛ 2012

124 Résultats

Vue d'ensemble Détails Lieu Images



Enfants et familles, Expositions, Musées
KNOCHENARBEIT. Wenn Skelette erzählen
Menschliche Skelette sind wie Schaufenster in die Vergangenheit.

Vendredi, Octobre 21, 2011
Dimanche, Septembre 2, 2012

Détails

Offre week-end



Bâle – y compris Basel Card dans de nombreuses attractions.
Prix de CHF 88 / EUR 73

Réservez maintenant

Annexe IX Site internet de Flims/Laax/Falera

LAAX
Films Laax Falera

Français

Météo + état des pistes

Carte interactive

Cart

My Laax

Login

Suchen

Vivre LAAX

Domaine skiable

Tickets

Hébergement

Location et cours

Endroit

WORLD OF WHITE

←

→

État des pistes

Quick Booking

Hotel

Apartment

Lift Ticket

Arrival

Nights

Departure

1

Adults

Children

2

0

search

Offre forfaitaire

Matériel

Garde d'enfants

Cours



Quicklinks

- Heures d'ouverture
- Événements
- Webcams
- Snowparks
- Miles & More

Hiver / Été

Événements

Newsletter & RSS

Images & vidéos

Supports d'information

LAAX sur Facebook

Imprimer

Skype us

LAAX Réservation +41 81 927 77 77

Contact

Mentions légales

Conditions générales de vente

Jobs

graubünden

Annexe X Site internet de Villars Tourisme

Villars+Gryon

mar. 11° mer. 15° jeu. 14°

BULLETIN DU JOUR

ssibilités illimitées (ou presque!) de la carte Villars-Gryon-Diablerets Free Access. [Voir mai](#)

Golf club Villars Croix des Chaux Anzeindaz Solalex

EASY-BOOKING

- Hôtels
- Appartements
- Ecoles de ski
- Location de ski
- Loisirs

OFFRES/FORFAITS

MULTIMEDIA

ACTUALITÉS

Calendrier des manifestations

GARAGE ALPAUTO

SUBARU

PANORAMA 360

The VirtualCity.ch

HÉBERGEMENTS **COMMERCE & SERVICES** **GASTRONOMIE & NIGHTLIFE**

patagonia

ISO 9001 **ISO 14001**

Annexe XI Site internet de Morges Région Tourisme

Administration Economie FR EN DE OTHERS Médias Tourisme d'affaires Salles Cours d'Ecole recherche...

MORGES RÉGION TOURISME

22°C Morges 3 juillet 2012

eNewsletter Brochures Webcams Visites virtuelles Multimedia

Lac Léman Vignoble Campagne Jura

City-Golf Morges-Préverenges

Events

Jul. 03 Morges Train des Vignes ... plus

Jul. 03 Morges Visites guidées de la ville de ... plus

» Pour plus d'événements...

News

City Golf Morges-Préverenges

Le City Golf est une activité ludique, idéale en groupe ou en famille, à mi-chemin entre le mini-golf ... plus

» toutes les actualités...

© Grégoire Chappuis

Réservation en ligne

Arrivée 03.07.2012

Départ 04.07.2012

adulte(s) 2

Morges - Région

Hôtel

Chercher

Hébergement Gastronomie & Vins Culture & Patrimoine Florales & Nature Activités & Excursions Manifestations

Q f s

Contact et horaires | Qui sommes-nous ? | Mentions légales | Plan du site | Chiffres-clés

Suisse. REGION DU LÉMAN

Morges Région Tourisme - Rue du Château 2 - Case postale 55 - 1110 Morges - Tél. 0041 (0) 21 801 32 33 - Fax 0041 (0) 21 801 31 30
Copyright Morges Région Tourisme 2009. Réalisation MySwitzerland & OldWebCo

Déclaration d'auteur

"Je déclare, par ce document, que j'ai effectué ce travail de Bachelor seule, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après : ...".

Sierre, le 08 juillet 2012

Odile Gardiol

Coteau de Belmont 9

1815 Clarens